

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Plan de Mercadeo FORTEACERO S.A.S

Proyecto de Aplicación Práctica

María Paula Cárdenas Díaz

Paula Alejandra Pinzón Arias

Bogotá

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Plan de Mercadeo FORTEACERO S.A.S

Proyecto de Aplicación Práctica

María Paula Cárdenas Díaz

Paula Alejandra Pinzón Arias

Jaime Moreno Escobar

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá

2016

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	10
RESUMEN	11
Palabras clave.....	11
ABSTRACT.....	12
Keywords	12
1. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA	13
1.1 Reseña de la empresa.....	13
1.2 Estructura.....	13
1.3 Reseña del Servicio.	14
2. PLAN Y ENFOQUES ESTRATÉGICOS.....	15
2.1 Misión.....	16
2.2 Visión.....	16
2.3 Filosofía	16
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	18
3.1 Macroentorno.....	18
3.1.1 Aspecto Demográfico.....	18
3.1.2 Aspecto Socio - Económico:.....	19
3.1.3 Aspecto Legal.....	22

3.2 Análisis Sectorial	23
3.3 Microentorno	32
3.3.1 Mercados	32
3.3.2 Competencia.....	35
3.3.3 Proveedores	43
3.3.4 Producto y Marca	44
3.4 Ventaja competitiva y propuesta de valor	45
3.5 Análisis DOFA	46
4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	48
4.1 Objetivos De Mercadeo:	48
4.1.1 Ventas totales en pesos.....	48
4.1.2 Crecimiento esperado.....	49
4.2 Estrategias de Mercadeo	50
4.2.1 Estrategias	50
4.2.2 Acciones y Cronograma de Actividades	60
4.3 Segmentación y Posicionamiento	73
4.3.1 Segmentos Objetivo	73
4.3.2 Posicionamiento	74
5. MEZCLA DE MERCADEO	75
5.1 Producto.....	75
5.2 Precio	82

5.3 Marca	83
5.4 Comunicación	87
5.5 Canales.....	88
5.6 Fuerza de Ventas	90
6. MEDICIÓN Y CONTROL	91
7. CONCLUSIONES	93
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama de FORTEACERO S.A.S	14
Ilustración 2. Distribución de la población total por localidades y su participación en el total de Bogotá. Año 2015	18
Ilustración 3. Consumo de materiales de construcción en Colombia (USD millones).....	22
Ilustración 4. Tasa de Crecimiento del PIB productos metalúrgicos y el PIB total.....	24
Ilustración 5. Tasa de Crecimiento de las exportaciones de productos metalúrgicos y las exportaciones totales (enero-julio 2014).....	25
Ilustración 6. Tasa de Crecimiento de las importaciones de productos metalúrgicos y las importaciones totales (2011-2013)	26
Ilustración 7. Crecimiento en ventas (2009-2013).....	26
Ilustración 8. Distribución del área en proceso según destinos. (IV Semestre 2014).....	28
Ilustración 9. Distribución del área culminada según destinos. (IV Semestre 2014)	28
Ilustración 10. Tendencias de oferta y demanda - Total del Mercado en unidades de vivienda. (Enero 2013- enero 2014)	30
Ilustración 11. Importaciones de materiales de construcción (1999- 2014)	31
Ilustración 12. Importaciones por partida arancelaria - Millones USD (2009- 2014)	31
Ilustración 13. Exportaciones por partida arancelaria - Millones USD (2009- 2014)	32
Ilustración 14. Tendencias del negocio.....	35
Ilustración 15. Imagen de perfil vigueta	76
Ilustración 16. Imagen de perfil omega	76

Ilustración 17. Imagen de perfil ángulo	77
Ilustración 18. Imagen de paral.....	78
Ilustración 19. Imagen de canal	78
Ilustración 20. Imagen de la pintura.	79
Ilustración 21. Imagen del PVC.....	80
Ilustración 22. Logo y nombre Escayola Ltda	84
Ilustración 23. Logo y nombre FORTEACERO S.A.S	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Distribución de la población según tipo de hogares. Año 2015.	19
Tabla 2 Venta neta y participación 2015	34
Tabla 3 Venta neta y participación Enero – Mayo 2016	34
Tabla 4 Análisis DOFA	47
Tabla 5 Ventas, participación, margen, canales y crecimiento de FORTEACERO S.A.S	48
Tabla 6 Ventas y crecimiento histórico de ventas de FORTEACERO S.A.S 2013 - 2015.....	49
Tabla 7 Penetración de mercado - Estrategia 1.....	51
Tabla 8 Penetración de Mercado - Estrategia 2	52
Tabla 9 Penetración de Mercado - Estrategia 3	53
Tabla 10 Servicio al Cliente - Estrategia 1	54
Tabla 11 Servicio al Cliente - Estrategia 2	55
Tabla 12 Servicio al Cliente - Estrategia 3	56
Tabla 13 Plan de Expansión - Estrategia 1	57
Tabla 14 Plan de Expansión - Estrategia 2	58
Tabla 15 Plan de Expansión - Estrategia 3	59
Tabla 16 Acciones y Cronograma de Actividades: Proveedores.....	60
Tabla 17 Acciones y Cronograma de Actividades: Procesos de producción.....	61
Tabla 18 Acciones y Cronograma de Actividades: Posicionamiento	62
Tabla 19 Acciones y Cronograma de Actividades: Clientes potenciales	63

Tabla 20 Acciones y Cronograma de Actividades: Promociones.....	63
Tabla 21 Acciones y Cronograma de Actividades: Niveles de rotación.....	64
Tabla 22 Acciones y Cronograma de Actividades: Servicio	65
Tabla 23 Acciones y Cronograma de Actividades: Encuestas.....	66
Tabla 24 Acciones y Cronograma de Actividades: Tecnología y Competencias	66
Tabla 25 Acciones y Cronograma de Actividades: Satisfacción del cliente.....	67
Tabla 26 Acciones y Cronograma de Actividades: Diseño de proceso post-venta	67
Tabla 27 Acciones y Cronograma de Actividades: Satisfacción al cliente post-venta.....	68
Tabla 28 Acciones y Cronograma de Actividades: Hacinamiento	68
Tabla 29 Acciones y Cronograma de Actividades: Oportunidades potenciales	69
Tabla 30 Acciones y Cronograma de Actividades: Presupuesto	70
Tabla 31 Acciones y Cronograma de Actividades: Puntos comerciales.....	71
Tabla 32 Acciones y Cronograma de Actividades: Cumplimiento de pagos	71
Tabla 33 Acciones y Cronograma de Actividades: Relaciones con clientes	72
Tabla 34 Lista de precios por canal	83

GLOSARIO

Complementos: Hace referencia a todos los materiales que deben ser empleados en el momento de hacer trabajos de construcción en seco. Dentro de los elementos que pertenecen a esta categoría se encuentran tornillos, masilla, cinta, herramientas y otros accesorios.

Construcción liviana o en seco: Es un tipo de construcción que se basa en una estructura soporte de perfiles metálicos galvanizados a la cual se adosan placas planas de drywall, PVC y otros materiales, lo que permite la construcción de muros, techos y muebles. Para que el funcionamiento del sistema sea adecuado se necesita la combinación de diferentes materiales, además de la perfilería de acero galvanizado y las láminas de drywall, PVC u otros materiales, son necesarios elementos de unión de los perfiles y fijación de las placas, que se hacen con tornillos, y finalmente el acabado para las juntas con productos como masilla, y cinta de refuerzo.

Drywall: Hace referencia a placas de yeso que son adosadas a la perfilería.

Perfilería: Es la estructura en acero galvanizado que sirve de soporte de placas de drywall, PVC y otros materiales.

PVC: Son paneles en PVC que se adosan a la perfilería.

RESUMEN

FORTEACERO S.A.S es una empresa con sede en Bogotá, creada en el año 2012 como filial de la empresa ESCAYOLA Ltda, dedicada a la fabricación de perfiles, masilla, pintura y comercialización de productos para la construcción liviana, dentro de los que se incluyen drywall, PVC y los elementos necesarios para su instalación.

Por el crecimiento y dinamismo del mercado al cual pertenece esta empresa, la organización vio la necesidad de crear un plan de mercadeo para identificar a partir de este oportunidades y planes de acción, con el propósito de tener un mejor desempeño en el mercado mediante el incremento en ventas y reconocimiento para la empresa por parte de los clientes y los competidores. El objetivo de este plan de mercadeo es incrementar las ventas en un 28% por medio de estrategias que se describen puntualmente en este documento.

Palabras clave: Mercadeo, reposicionamiento, rentabilidad, marca, planeación, perfilería.

ABSTRACT

FORTEACERO SAS is a company based in Bogota, created in 2012 as a subsidiary of the company ESCAYOLA Ltd., dedicated to the manufacture of steel profiles, putty, paint and commercialization of products for lightweight construction, which include drywall, PVC and the elements that are necessary for its installation.

Due to the growth and dynamism of the market to which the company belongs, the organization saw the need to create a marketing plan to identify therefrom opportunities and action plans, in order to have a better performance in the market by increasing sales and recognition for the company by customers and competitors. The purpose of this marketing plan is to increase sales by 28% through timely strategies described herein.

Keywords: Marketing, repositioning, profitability, brand, planning, profiling.

1. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA

1.1 Reseña de la empresa

FORTEACERO S.A.S es una empresa con sede en Bogotá , creada en el año 2012 como filial de la empresa ESCAYOLA Ltda., esta última dedicada desde el año de 1997 a la fabricación de masilla, pintura y comercialización de productos para la construcción liviana, dentro de los que se incluyen drywall, PVC y los elementos necesarios para su instalación.

FORTEACERO S.A.S SAS se crea con el ánimo de continuar con la comercialización de productos para la construcción liviana, además de dedicarse a la ejecución de obras civiles, a las cuales se le suministran los productos fabricados por FORTEACERO S.A.S SAS, y a la fabricación de perfilaría en acero que es también comercializada en el sector de la construcción. La organización se caracteriza por brindar a sus clientes materiales de primera a un precio competitivo, así como por ofrecerles excelente servicio desde la buena atención en los puntos de venta hasta la entrega satisfactoria de la mercancía solicitada. Es importante resaltar que aun cuando la consolidación de FORTEACERO S.A.S SAS se da en el año 2012 cuenta con información del sector dado que Escayola Ltda., organización que como se mencionó anteriormente sembró las bases a FORTEACERO S.A.S, le transmitió sus conocimientos sobre el mercado.

1.2 Estructura

FORTEACERO S.A.S es una organización familiar, catalogada dentro de las empresas PYME¹. Las principales tareas administrativas como el direccionamiento estratégico lo realizan

¹ En Colombia el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), conocida como la Ley Mipymes.

El término Pyme hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV. SMMLV hace referencia al salario mínimo legal vigente.

los miembros de la familia dueña de la empresa y del 100% del capital, mientras que los aspectos funcionales son realizados por los colaboradores. El siguiente es su organigrama.

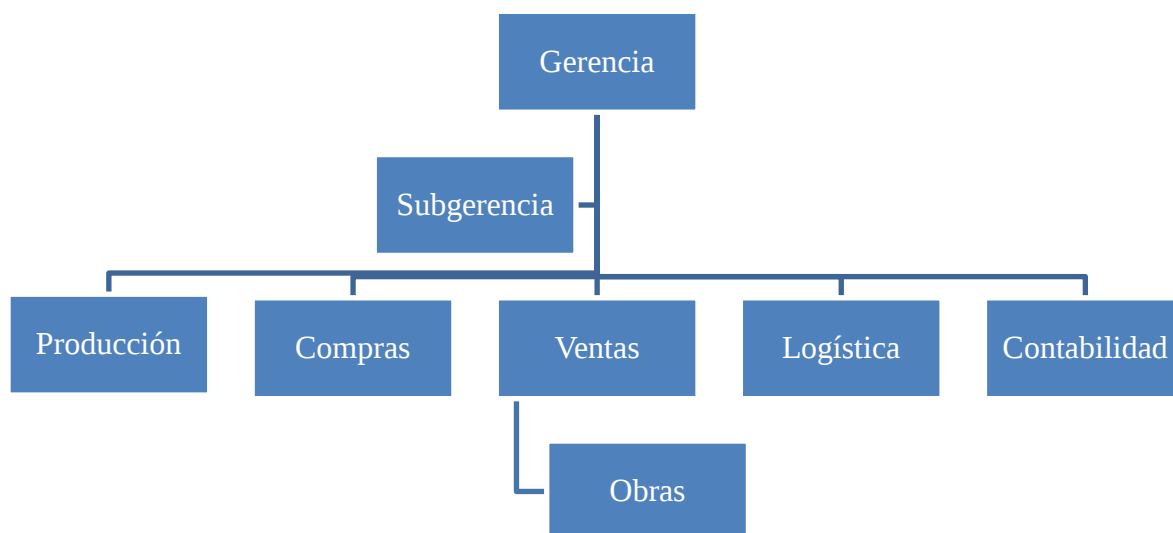


Ilustración 1. Organigrama de FORTEACERO S.A.S

Fuente: Elaboración Propia

1.3 Reseña del Servicio.

La empresa se ha preocupado por atender a los clientes de la mejor manera posible, es así como el buen servicio se considera un pilar para direccionar el actuar de la organización. Actualmente se tienen cuatro puntos de venta donde se ofrecen los servicios de: asesoría en ejecución de obras, soporte técnico, suministro y venta de materiales, arquitectura liviana, fabricación de perfiles estándar o especiales y ejecución de obras. Adicionalmente se ofrece a los

compradores diferentes medios de pago, así como convenios en el sector de la construcción y transporte de material con cobertura en Bogotá D.C y lugares a menos de 4 horas de distancia de esta ciudad.

Vale la pena resaltar que el foco central de FORTEACERO S.A.S es suplir las necesidades de los clientes por medio de la comercialización y distribución de todos los materiales que puedan llegar a necesitar en la construcción liviana, así como la buena atención característica de la organización, puntos que se consideran claves para la consecución de nuevos clientes y el mantenimiento de quienes ya lo son.

2. PLAN Y ENFOQUES ESTRATÉGICOS

Actualmente las organizaciones debido a la globalización y a un proceso de cambio continuo y dinámico del entorno, deben enfrentarse también a cambios internos, esto hace necesario que tengan la obligación de definir un enfoque estratégico, de planear y prever ciertas situaciones para mejorar el proceso de toma de decisiones, potencializar las ventajas y aspectos positivos de la empresa y asegurar así el crecimiento, la rentabilidad y la perdurabilidad de la empresa.

Para iniciar con el plan estratégico es necesario tener clara la misión y la visión de la empresa y además, seleccionar y definir claramente los valores dentro de la cadena de valor de la misma que harán que pueda diferenciarse de las otras empresas del sector.

2.1 Misión

FORTEACERO S.A.S es una empresa cuyo campo de acción se encuentra principalmente concentrado en Bogotá, dedicada a la fabricación y comercialización de productos para la construcción liviana (manejando los mejores procesos y utilizamos los mejores materiales. Nuestro compromiso es ser una empresa orientada a satisfacer al cliente con el suministro de materiales garantizando la rentabilidad y perdurabilidad de la organización.

2.2 Visión

Ser en el 2020 la empresa que suministra productos para la construcción liviana con mayor reconocimiento en Cundinamarca, adaptándose al dinamismo de la industria y haciendo énfasis en la permanente innovación.

2.3 Filosofía

La filosofía precisa el sistema de valores y creencias de una organización, convirtiéndose a la vez en un compromiso tanto con el cliente como con los trabajadores de la misma.

Altruismo: Los directivos de la empresa se preocupan por el bienestar de sus trabajadores y de sus familias para que de alguna forma se sientan respaldados y esto se refleje en su manera de trabajar. Este valor se evidencia teniendo flexibilidad con los colaboradores en casos en los que estos deben ausentarse o incumplir con su horario porque tienen algún problema de índole familiar con el que no podrían trabajar adecuadamente si no se le presta atención.

Responsabilidad: Tomar la responsabilidad de cumplir con la promesa hecha a nuestros clientes, de entregar productos de primera calidad y brindar excelentes condiciones de trabajo

para nuestros empleados. Para garantizar que los productos sean de alta calidad la empresa se compromete a obtener materiales de proveedores reconocidos y confiables en la industria.

Compromiso: Para atender las necesidades de nuestros clientes y actuar con ética y profesionalismo. Ofreciendo al cliente los productos que necesita bajo las condiciones que le son prometidas.

Respeto: Hacia nuestros empleados y clientes, cumpliendo con sus expectativas y sus exigencias, y también con la promesa de la empresa, promesa que es el cumplimiento de su misión.

Servicio: Nos preocupa ofrecer una excelente atención a los clientes y brindarles todos los materiales que pueden llegar a necesitar para la construcción en liviana.

Resiliencia: Es importante tener la capacidad para aprender de los errores y situaciones del entorno para no volverlos a cometer.

Comunicación: Para mantener relaciones cordiales y duraderas con los clientes, proveedores y competidores.

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

3.1 Macroentorno

3.1.1 Aspecto Demográfico

Bogotá está dividida en 20 localidades como se muestra en la ilustración 2, el 56,5% de la población se encuentra en las localidades de Suba, Kennedy, Engativá, Ciudad Bolívar y Bosa. Las localidades con menos habitantes son Sumapaz y La Candelaria con el 0,4% de la población. (Secretaría de Educación. Oficina Asesora de Planeación, 2015)

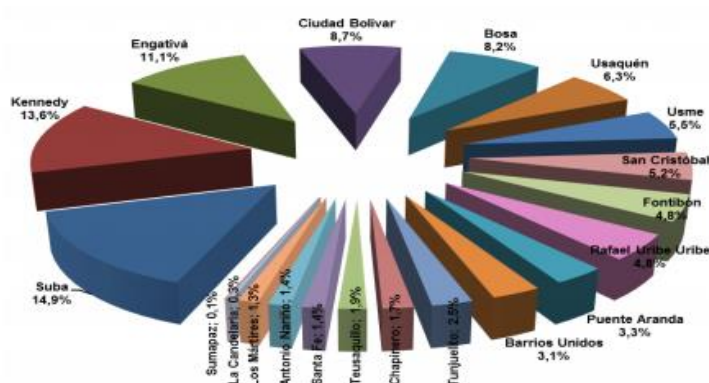


Ilustración 2. Distribución de la población total por localidades y su participación en el total de Bogotá. Año 2015

Fuente: DANE Proyecciones de Población

Según estadísticas del DANE en su encuesta de Calidad de Vida del 2015, Bogotá cuenta con 2.490 hogares. La mayoría son hogares de pareja con hijos y hogares extensos y compuestos, representando entre ambos tipos el 61,5% como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 1.*Distribución de la población según tipo de hogares. Año 2015*

Tipo de hogar	TOTAL	%
Pareja con Hijos	932	37,4
Hogar Nuclear monoparental	382	15,4
Pareja sin Hijos	219	8,8
Hogares Unipersonales	356	14,3
Extenso y compuesto	600	24,1
Total	2 490	100

Nota: “**Hogares extensos:** hogares nucleares (núcleo conyugal biparental con o sin hijos; o núcleo conyugal monoparental con hijos) + otros parientes. **Hogares compuestos:** hogares nucleares (con o sin otros parientes) + otros no parientes. **Hogar biparental:** presencia de ambos padres (padre y madre) en el hogar; o presencia de ambos jefe y cónyuge en el hogar. **Hogar monoparental:** presencia de uno solo de los padres (padre o madre) en el hogar; o presencia de solo jefe (sin cónyuge) en el hogar.”

Tomado de Departamento Nacional de Planeación:
https://wssisbenconsulta.sisben.gov.co/DNP_PortalObservatorioFamiliasIndicador/Reporteador/IndexPublicacion?IdIndicador=76&&IdTipoGrafico=3

Fuente: DANE

3.1.2 Aspecto Socio - Económico:

El PIB de la ciudad de Bogotá para el año 2015 fue de \$138.4 billones de pesos y tuvo un crecimiento del 3,9% frente al año anterior. Algunas de las actividades que más aportaron a este crecimiento fueron la Construcción con un crecimiento en el año del 15,7%, Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas con 5,2% y Actividades de servicios sociales, comunales y personales con 3,8%. (DANE, 2016)

La tasa de variación del IPC (Índice de Precios al Consumidor) en Colombia al mes de mayo de 2016 ha sido del 0,51%, el grupo de gasto con mayor variación fue Vivienda con 0,76%. La variación en lo corrido del año es de 4,6% y el grupo con mayor variación fue alimentos con 7,82%. Ambas tasas fueron superiores a los crecimientos del año anterior. Bogotá fue una de las ciudades con crecimiento del IPC por encima del promedio mensual con 0,73% y en el año corrido con 4,75%. (DANE, 2016)

En Colombia la tasa de desempleo para trimestre febrero - abril fue de 9% y la tasa de ocupación fue de 58,8%. A abril de este año, la tasa de desempleo fue del 9,7% logrando mantenerse en tasas de un dígito como se ha venido presentando en los últimos años. En la ciudad capital el desempleo fue de 8,5%, 1,2 puntos por debajo de la tasa nacional y se ubica en la tercera ciudad con menor tasa de desempleo. La tasa de ocupación fue de 65%, disminuyó 0,1% en comparación con el mismo periodo del año anterior. (Dimas Hoyos, 2016)

En cuanto a patrones de gasto, según un estudio realizado por la Secretaría de Desarrollo Económico y de la firma Raddar Consumer Knowledge Group, los bogotanos gastan alrededor del 70% de su salario en comida, luego vivienda y transporte. El 30% sobrante lo gastan en educación, salud y en último lugar en ocio. Sin embargo, según otro estudio llamado *Ahorro 360°* “7 de cada 10 colombianos ahorran parte de su salario en mayor o menor medida, aunque el 36% de ellos lo hacen por si hay gastos imprevistos”. (Redacción Bogotá periodico El Tiempo, 2016)

Una variable importante que debe ser objeto de análisis en esta investigación es la variación en el precio del dólar ya que desde finales del año 2014 ha aumentado significativamente y se ha mantenido en los últimos meses cerca de los \$3.000 (Banco de la República, 2016). Esto se debe tener en cuenta porque algunos productos que comercializa la empresa son importados, es decir que esas compras se encarecen y se convierten en mayores costos para la empresa y precios más altos para los consumidores.

Según el Departamento Nacional de Estadística “la estratificación socioeconómica es el mecanismo que permite clasificar la población en distintos estratos o grupos de personas que tienen características sociales y económicas similares, a través del examen de las características

físicas de sus viviendas, el entorno inmediato y el contexto urbanístico o rural de las mismas” (DANE, s.f)

Por todos los indicadores y datos considerados anteriormente, se puede decir que es una ventaja que FORTEACERO S.A.S se ubique en la ciudad de Bogotá pues es el motor de la economía del país y es la ciudad que más aporta al PIB nacional. Es una economía sólida y es una ciudad con uno de los entornos empresariales más atractivos, no solo en el país sino que también se destaca entre las principales economías de Latinoamérica. El sector de la construcción es uno de los que más impulsa el crecimiento de la ciudad, según CAMACOL, es uno de los sectores con mayores expectativas para este año en crecimiento y en generación de empleo debido a la gran cantidad de proyectos del Gobierno Nacional para incentivar la compra de vivienda.

Este crecimiento en el sector de la construcción hace que la demanda de materiales de construcción también aumente y sea importante para el correcto desarrollo de los proyectos tanto del Gobierno Nacional como para los proyectos privados. Según PROCOLOMBIA, las operaciones de producción de materiales para la construcción han tenido una dinámica positiva y cada vez se hace más atractivo invertir en estas. La producción de perfilaría corresponde al grupo de productos metalúrgicos básicos que incluye productos laminados de hierro o acero y productos metálicos estructurales. Los demás productos comercializados por la empresa se encuentran en el grupo de los productos minerales no metálicos que incluyen productos de yeso, placas, cemento, entre otros.

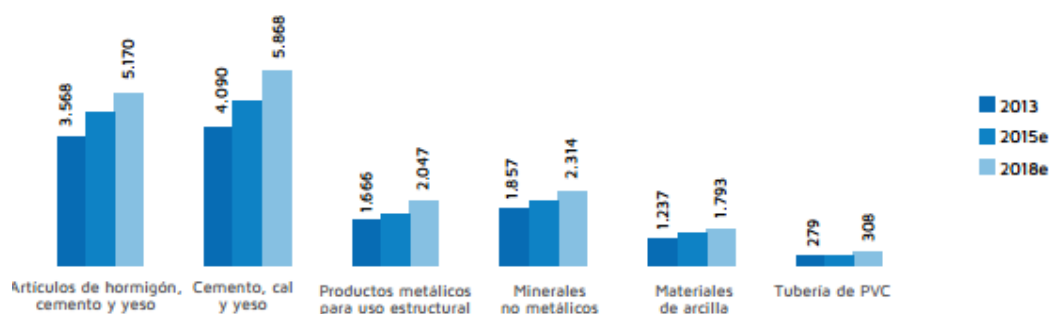


Ilustración 3. Consumo de materiales de construcción en Colombia (USD millones)

Fuente: Inversión en materiales de construcción. PROCOLOMBIA

Para este análisis, otro aspecto de gran importancia en la ciudad de Bogotá es la gran disponibilidad de mano de obra (técnicos, tecnólogos, profesionales, etc.) para trabajar en las diferentes áreas necesarias para el desarrollo del sector. Según PROCOLOMBIA, Bogotá “cuenta con más de 112.000 graduados al año en educación superior y concentra el 43% de Ph.D y el 32% de los técnicos y tecnólogos del país” (PROCOLOMBIA, 2016). Además cuenta con 5 de las 100 mejores universidades de América Latina, lo cual es una ventaja.

3.1.3 Aspecto Legal

La legislación que regula las actividades de las empresas constructoras se dividen en:

✓ Nacionales:

- Las normas del Ministerio del Medio Ambiente.
- Estatuto al consumidor que defiende los derechos de los clientes.

- El Estatuto Tributario sustituye las normas con fuerza de ley relativas a los impuestos que administra la Dirección General de Impuestos Nacionales.
 - El Código Nacional de Construcciones que es a la vez una Norma Técnica.
 - El Código Sustantivo del trabajo, de Higiene y Seguridad Industrial
 - El Ministerio de Obras Publicas tiene un reglamento que fija los sueldos.
- ✓ Regionales:
- Normativa ambiental de la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca (CAR)

3.2 Análisis Sectorial

La empresa FORTEACERO S.A.S tiene presencia en dos sectores de la economía colombiana: el sector del hierro y acero y el sector de construcción y edificación. Es importante resaltar la importancia en la relación de estos dos sectores ya que empresas de la industria de hierro y acero son proveedores de insumos utilizados en proyectos de vivienda e infraestructura pertenecientes al sector de la construcción.

Por un lado, en el sector del hierro y acero, según el informe del mes de octubre del año 2014 de la EMIS (ISI Emerging Markets) publicado en Benchmark, “en el primer semestre de 2014 la producción mundial de acero alcanzó 820 millones de toneladas, lo que representó un incremento de 3.8% anual comparado con el mismo periodo de 2013. El principal productor mundial de acero, la República Popular China, alcanzó 49,95% de la producción mundial con 409,6 millones de toneladas producidas en los primeros 6 meses de 2014.” (Benchmark, 2014)

“La producción de acero en Colombia durante el primer semestre de 2014 fue de 600 mil toneladas (representando solo el 0,07% de la producción mundial), con una contracción de 2,4%”, (Benchmark, 2014) reflejando un comportamiento contrario al de la producción mundial. “Algunos de los factores que determinaron este comportamiento fueron la eliminación de las

salvaguardias de importación sobre productos de acero, el comportamiento de la industria colombiana a la baja y algunos factores internos como la estructura de costos del sector.” (Benchmark, 2014)

En el caso colombiano, se identifican dos grupos de agentes que desarrollan acciones complementarias: los productores de acero, caracterizados por fabricar principalmente productos planos como alambrón, barras y varillas (representando alrededor del 76% de la producción local), y los importadores, comercializadores y usuarios intermedios de estos productos. Los productores, desde el año 2013, han venido trabajando en un plan estratégico que les permitirá estar preparados para los diferentes retos del sector en los próximos años. Éste plan incluye fortalecer la capacidad instalada y aumentar los niveles de eficiencia y productividad mediante una inversión significativa de recursos económicos. (Benchmark, 2014)

Según el mismo informe, en cuanto a la producción en el país de productos metalúrgicos, que incluye las industrias básicas del hierro y acero, representó el 0,80% del PIB nacional y el 7,07% del PIB industrial. Como muestra la ilustración 4, el sector registró una caída de 3,2% después de haber mostrado un comportamiento positivo entre 2010 y 2012. En el año 2014 se presentó una leve recuperación.

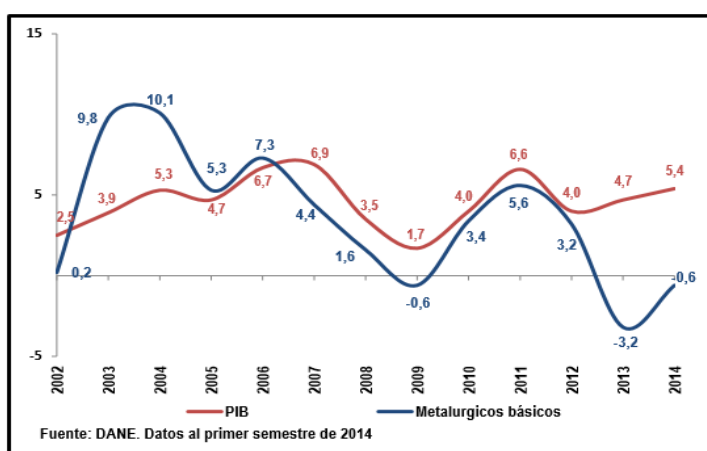
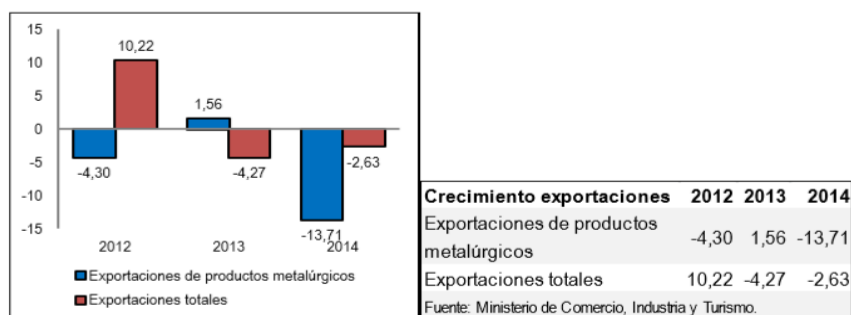


Ilustración 4. Tasa de Crecimiento del PIB productos metalúrgicos y el PIB total

Fuente: Benchmark

En cuanto a las exportaciones del sector, en el periodo de enero a julio del 2014, solo representaron el 1,45% del total de las exportaciones colombianas. Como se muestra en la

ilustración 5, las exportaciones de productos metalúrgicos cayeron un 13,71% en el mismo periodo, mucho más que la caída de las exportaciones totales colombianas (2,63%). (Benchmark, 2014).



Comercio de productos metalúrgicos	2012	2013	2014
Exportaciones del sector (US\$ FOB)	547.822.226	556.350.895	480.082.294
Exportaciones totales (US\$ FOB)	35.452.086.615	33.939.898.562	33.048.097.391
Participación sector	1,55%	1,64%	1,45%

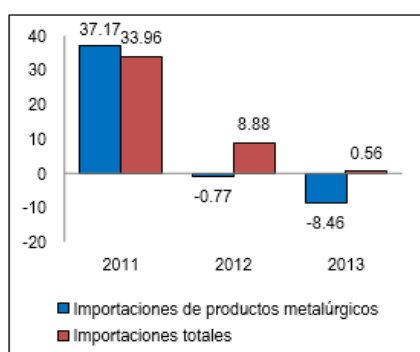
Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Ilustración 5. Tasa de Crecimiento de las exportaciones de productos metalúrgicos y las exportaciones totales (enero-julio 2014)

Fuente: Benchmark 2014

En el año 2013 se exportó, por orden de importancia, a China el 29,37%, a países del TLC el 12,4% destacándose Estados Unidos con el 10,3%, la Comunidad Andina con 12,7% dirigidas principalmente a Ecuador con un 8,32%, en cuarto lugar se encuentra Venezuela con 11,62% y la Unión Europea con 10,2%. (Benchmark, 2014)

Según Benchmark, en el mismo año, las importaciones del sector representaron el 6,4% de las importaciones totales del país. Cabe resaltar que estas cayeron en un 8,5% durante el año. Las importaciones provinieron principalmente de países parte del TLC representando el 30,8%, luego China con 17,8%, la Unión Europea con el 9,9% y Mercosur con 9,45%. Los principales productos importados fueron productos terminados (aceros planos y largos).



Crecimiento exportaciones	2011	2012	2013
Importaciones de productos metalúrgicos	37,17	-0,77	-8,46
Importaciones totales	33,96	8,88	0,56

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Comercio de productos metalúrgicos	2011	2012	2013
Importaciones del sector (US\$ CIF)	4.185.218.344	4.153.173.676	3.801.824.832
Importaciones totales (US\$ CIF)	54.232.569.162	59.047.684.162	59.381.211.076
Participación sector	7,72%	7,03%	6,40%

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Ilustración 6. Tasa de Crecimiento de las importaciones de productos metalúrgicos y las importaciones totales (2011-2013)

Fuente: Benchmark

Por último, en lo que refiere al crecimiento de las ventas, en el periodo de enero-julio del año 2014, aumentaron un 6,2% mientras que la producción solo creció un 1,7%. Como se muestra en la siguiente ilustración, las ventas desde el año 2011 han caído significativamente. (Benchmark, 2014)

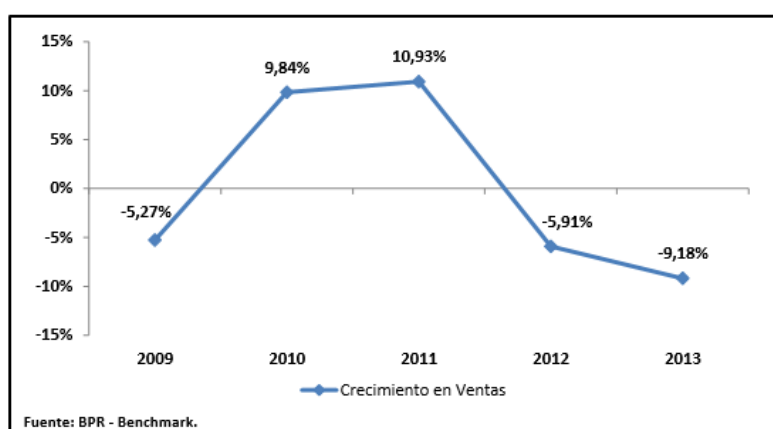


Ilustración 7. Crecimiento en ventas (2009-2013)

Fuente: Benchmark

Por otro lado, el sector de la construcción representa una industria importante para Colombia ya que promueve el desarrollo económico del país. “En el año 2014 el PIB aumentó 4,6%. Para este periodo, los mayores crecimientos se presentaron en las siguientes actividades: construcción con 9,9% y actividades de servicios sociales, comunales y personales con 5,5%. El valor agregado del sector construcción fue de 5,9% en el último trimestre del 2014. Este resultado se explica por el aumento de 7,5% en el subsector de edificaciones y de 3,8% en el subsector de obras civiles.” (DANE, 2014)

Según el Censo de Edificaciones- CEED realizado por el DANE, “en el cuarto trimestre de 2014 el área total censada incrementó 8,6 % respecto al mismo periodo de 2013. Esto obedece a que el área en proceso creció 9,6 % al presentar 2.323.307 m² más. Por su parte el área nueva, presentó una disminución de 3,0 % con 136.227 m² menos con relación al mismo período de 2013. Adicionalmente el área culminada registró 341.669 m² menos con relación al mismo período de 2013 lo que implicó una variación de -6,7 %. Los destinos apartamentos y casas presentaron las principales disminuciones y restaron en conjunto 8,1 puntos porcentuales a la variación total.” (DANE, 2015)

Se puede observar en las siguientes gráficas que la mayoría del área en proceso y del área terminada para el IV semestre del 2014 pertenece a vivienda. En el área en proceso el destino vivienda corresponde al 67% del total (apartamentos 58,1% y casas el 8,9%) y para el área terminada fue del 74,2% (apartamentos 57,7% y casas el 16,7%). (DANE, 2015)

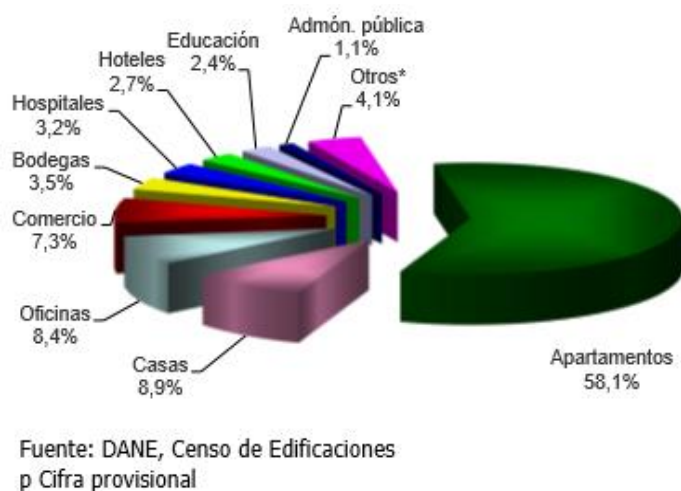


Ilustración 8. Distribución del área en proceso según destinos. (IV Semestre 2014)

Fuente: DANE, Censo de Edificaciones

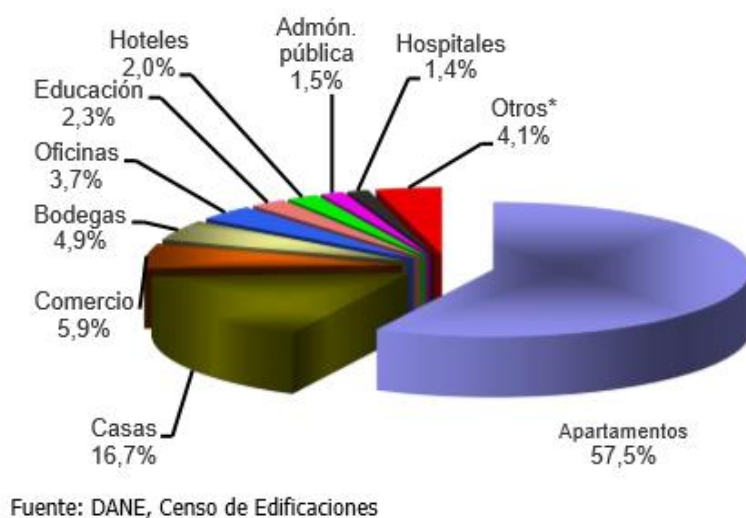


Ilustración 9. Distribución del área culminada según destinos. (IV Semestre 2014)

Fuente: DANE, Censo de Edificaciones

Según CAMACOL (Cámara Colombiana de la construcción), en su balance legislativo del 2014 sobre las tendencias de la construcción, “los resultados al tercer trimestre de 2014 evidencian la fortaleza de los lanzamientos de vivienda social, que han estado jalonadas por el

programa de vivienda de interés prioritario para ahorradores VIPA, registrando una expansión del 15,5% anual. Además, las ventas de vivienda (demanda) a nivel nacional exhibieron un crecimiento del 6,9% acumulado anual al corte de septiembre, siendo Valle y Tolima las regiones con mayor contribución positiva, las cuales tuvieron variaciones de 104,7% y 60,8% anual, respectivamente.” (CAMACOL-Departamento de estudios económicos y técnicos, 2014). Las unidades lanzadas, es decir la oferta de vivienda, también presentó una variación positiva del 15,5% anual, alcanzando 119.835 unidades en el mercado a septiembre de 2014.

En el informe presentado también por CAMACOL en marzo del 2015, se encuentra que en los últimos 12 meses incluyendo enero, “se han comercializado 157.719 viviendas nuevas en las principales regiones del país. El lanzamiento de nuevos proyectos de vivienda social continúa mostrando crecimientos anuales superiores al 30%.” (CAMACOL-Departamento de estudios económicos y técnicos, 2015)

En las cifras presentadas a enero del 2015, se publicó un “total de 157.719 unidades de vivienda vendidas frente a un total de 151.521 unidades habitacionales lanzadas, de esta manera se registraron crecimientos anuales del orden del 5,5% y 4,9% en ventas y lanzamientos, respectivamente.” (CAMACOL-Departamento de estudios económicos y técnicos, 2015). Aunque los niveles de crecimiento hayan disminuido, en la ilustración 11 se observa que sigue presentando cifras positivas, solo es una leve desaceleración de su evolución.

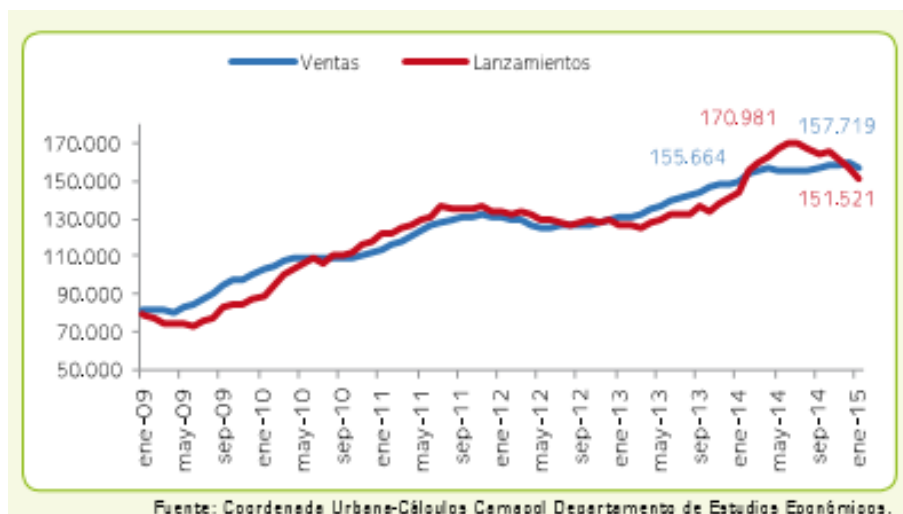


Ilustración 10. Tendencias de oferta y demanda - Total del Mercado en unidades de vivienda. (Enero 2013- enero 2014)

Fuente: CAMACOL

Un indicador complementario para el análisis de este sector es la rotación de inventarios que señala el tiempo que tarda la comercialización de unidades habitacionales. En cuanto a este se puede decir que a enero del 2015 “la oferta disponible se está agotando en el mercado en 8,3 meses aproximadamente, es decir 1,3 meses más de lo reportado un año atrás.” (CAMACOL-Departamento de estudios económicos y técnicos, 2015).

En cuanto a las importaciones, “Colombia importó 64.029 millones (CIF), cifra que correspondió a una variación del 7,8% anual del sector. Por uso o destino económico, los bienes de consumo participaron con el 22,3%, las materias primas y productos intermedios con el 43,7%, y el restante 34% correspondió a importaciones de bienes de capital. Los materiales de construcción hacen parte de este último grupo con una participación del 9%, cifra que se ha duplicado respecto a los niveles registrados en el año 2000.” (CAMACOL-Departamento de estudios económicos y técnicos, 2015). Las importaciones provienen principalmente de China, México y Japón.



Ilustración 11. Importaciones de materiales de construcción (1999- 2014)

Fuente: CAMACOL

En la siguiente ilustración se presentan los principales grupos de insumos y construcción. “Las manufacturas de fundición de hierro y acero, entre las que se encuentran los perfiles, tubos, accesorios de tuberías, y construcciones y sus partes, alcanzaron un monto de USD 1.264 millones al cierre de 2014, un incremento del 5,9% frente a la cifra de un año atrás (CAMACOL- Departamento de estudios económicos y técnicos, 2015).

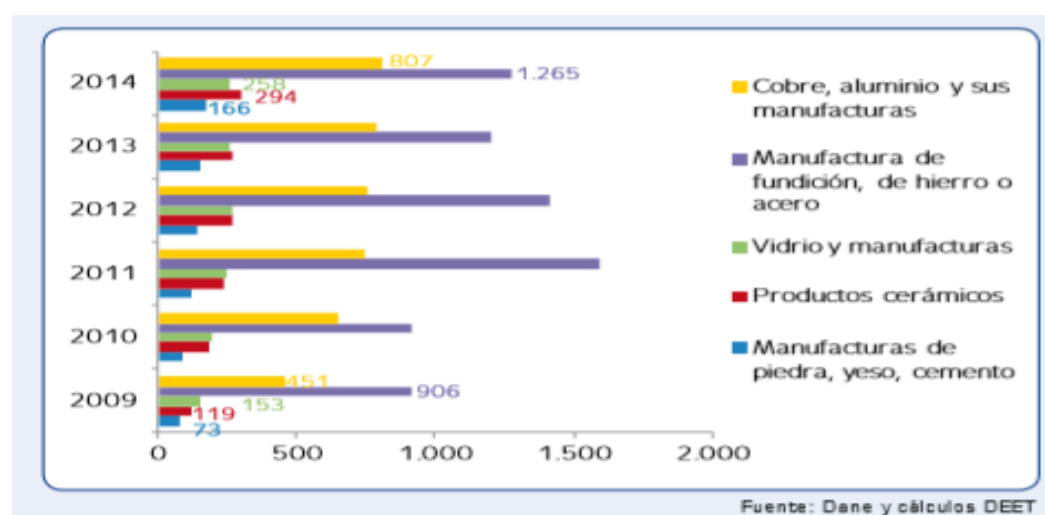


Ilustración 12. Importaciones por partida arancelaria - Millones USD (2009- 2014)

Fuente: CAMACOL

Por último, las exportaciones del país como se observa en la gráfica, “en el caso de los insumos asociados al sector de la construcción, se observa que en términos generales se ha presentado una tendencia descendente en el valor exportado en los últimos tres años.” (CAMACOL-Departamento de estudios económicos y técnicos, 2015). Estos insumos se exportan principalmente a China, Estados Unidos y los Países Bajos.

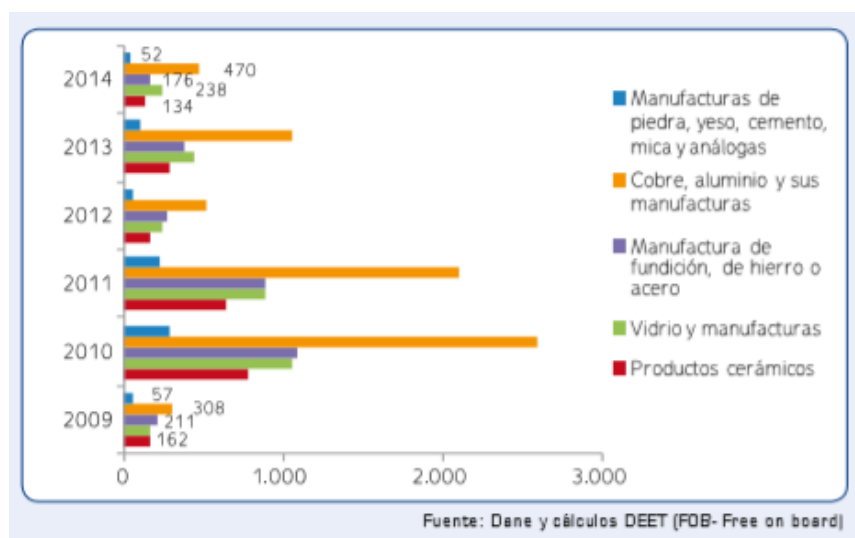


Ilustración 13. Exportaciones por partida arancelaria - Millones USD (2009- 2014)

Fuente: CAMACOL

3.3 Microentorno

3.3.1 Mercados

El sector al cual pertenece FORTEACERO S.A.S SAS es el de la construcción que, como se ha mencionado anteriormente, según el DANE, en los últimos años ha mostrado un desempeño favorable, dentro de este sector el subsector de las edificaciones tuvo un incremento del 7,5% en el año 2014-2015 y el subsector de las obras civiles tuvo un incremento de 3,8%. Es así como se tienen evidencias de que el mercado actual y potencial de FORTEACERO S.A.S SAS puede traerle grandes oportunidades a la empresa si se sabe cómo abordarlo.

De acuerdo con los datos financieros de la empresa se estima que el tamaño del mercado atacado actualmente por la organización es de 70 millones tomando como referencia temporal un mes (Correspondiente a las ventas mensuales) con un mercado potencial de 500 millones en este mismo periodo de tiempo (correspondiente al monto aproximado que los competidores directos venden en total en un mes), en lo referente al crecimiento y evolución es necesario tener en cuenta que si las cifras del sector de la construcción siguen en aumento también lo harán las cifras del mercado de la empresa, sin embargo para poder sacar provecho de ello es necesario tener estructuras flexibles que se adapten a los requerimientos de los clientes que cambian y evolucionan constantemente.

Actualmente FORTEACERO S.A.S se encuentra ubicada en la región Andina, específicamente en Bogotá con dos puntos de venta en los barrios Santa Sofía y Siete de Agosto, que son conocidos en la ciudad como puntos clave para la compra de los materiales para la construcción liviana, descrita anteriormente. Desde estos puntos de venta la empresa distribuye sus productos a segmentos distintos de clientes, desde instaladores hasta arquitectos, ingenieros e incluso propietarios de casa, en estos puntos también se venden materiales y obras terminadas no solo a clientes de Bogotá, también a clientes que compran los materiales que necesitan para obras fuera de la ciudad.

FORTEACERO S.A.S maneja seis unidades de negocio que son línea de perfiles, pintura, láminas, PVC, complementos y obras, las ventas y participación de cada una de las líneas en el año 2015 y de Enero a Mayo de 2016 se muestran a continuación:

Tabla 2*Venta neta y participación 2015*

<i>Unidad de negocio</i>	<i>Venta Neta 2015</i>	<i>Participación</i>
Total portafolio	1.129.530.134	100%
Perfiles	443.662.159	39%
Lamina	327.318.797	29%
PVC	233.197.039	21%
Complementos	105.154.869	9%
Pintura	7.724.483	1%
Obras	12.472.787	1%

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por FORTEACERO S.A.S

Tabla 3*Venta neta y participación Enero – Mayo 2016*

<i>Unidad de negocio</i>	<i>Venta neta Ene - May 2016</i>	<i>Participación</i>
Total portafolio	106,577,052	100%
Perfiles	26,341,700	25%
Lamina	35,340,241	33%
PVC	21,586,384	20%
Complementos	15,161,659	14%
Pintura	1,422,241.38	1%
Obras	6,724,827.59	6%

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por FORTEACERO S.A.S

De acuerdo con la información dada por la empresa el mercado presenta algunas tendencias y estacionalidad, es así como se han identificado las siguientes características relevantes para los siguientes meses:

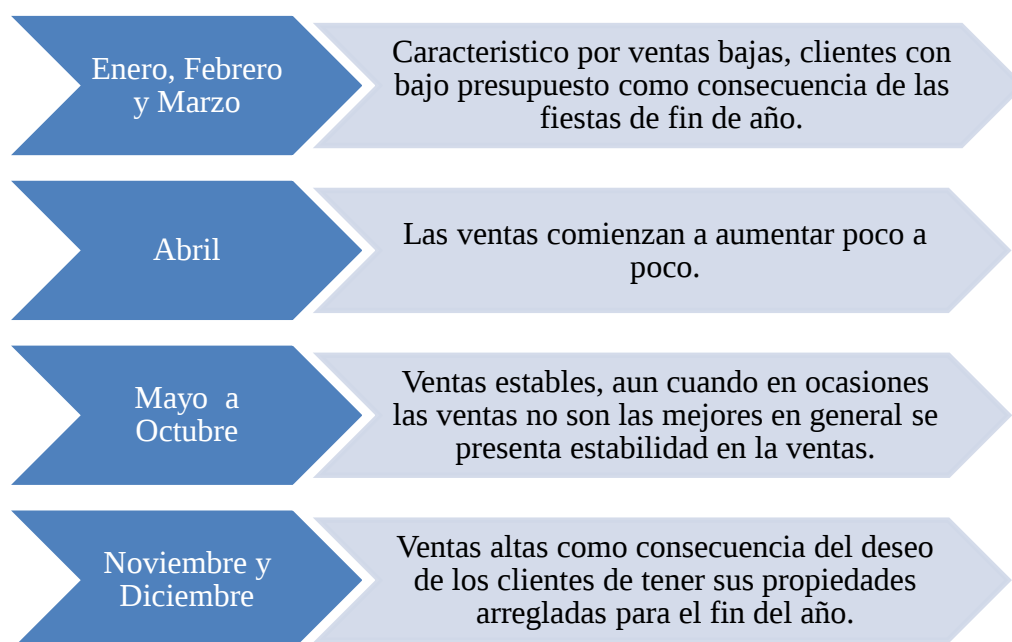


Ilustración 14. Tendencias del negocio

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

3.3.2 Competencia

FORTEACERO S.A.S tiene ocho competidores principales que son determinantes en el momento de evaluar su desempeño.

Los principales competidores y sus características relevantes son las siguientes:

- Diseñotec: Organización con aproximadamente 5 años de experiencia en el mercado, comercializa todos los productos necesarios para el trabajo con lámina, no produce ninguno de los productos que comercializa y puede vender exclusivamente una de las marcas de lámina de drywall (Gyplac). La imitación es fácil dado que no tiene algún elemento diferenciador de las demás empresas competidoras, los precios manejados en la mayoría de los productos son competitivos, sin embargo en productos como los perfiles

deben manejar altos precios dado que no son fabricantes y el acceso a este tipo de material con bajos precios lo tienen muy pocas empresas que adquieren cantidades muy altas de material. Esta empresa está ubicada en los mismos sectores de FORTEACERO S.A.S y dada la naturaleza del negocio se trata de un competidor directo. No se evidencia un plan de mercadeo existente, sin embargo la empresa se ha preocupado por crear una imagen por medio del uso de logos, fachadas y colores institucionales particulares. La organización no cuenta con instalaciones amplias, sin embargo a simple vista este no es un inconveniente para ellos. En referencia al aspecto financiero es importante mencionar que la empresa cuenta con créditos de su proveedor principal (de lámina de drywall, producto necesario en este mercado) y ofrece créditos a muy pocos de sus clientes ya que no tiene un amplio musculo financiero. No cuenta con fuerza de ventas externa a la presente en sus puntos de atención al público.

- Dinalye: Organización con 47 años de experiencia en el mercado, cuenta con una filial que fabrica los perfiles de acero necesarios para el trabajo con drywall y distribuye todos los productos necesarios para la construcción liviana. Esta organización es competidora directa de FORTEACERO S.A.S, sus precios no son los más bajos del mercado pero cuenta con clientes estables y fuerza de ventas que le permiten tener buena cobertura del mercado. Las instalaciones de la organización son grandes y le permiten tener una buena cantidad de material almacenado lo que hace que siempre tenga disponibilidad de productos y pueda atender una buena porción de la demanda del mercado aun cuando solo tiene dos puntos de venta. La estructura de la empresa es familiar, siempre ha sido administrada por una pareja de esposos que no delegan gran parte de las tareas estratégicas. En lo referente al mercadeo la organización no tiene políticas específicas de mercadeo pero maneja colores corporativos y fachadas que hacen que tenga reconocimiento. Su relación con los proveedores es buena, maneja con ellos créditos que les permiten llenar sus bodegas de material con productos a costos bajos dada la trayectoria de la organización, no ofrecen crédito a sus clientes. Esta empresa no distribuye PVC que es el último material de construcción liviana que entro al mercado.

- Técnicas en yeso: Organización con aproximadamente 5 años de experiencia en el mercado, comercializa todos los productos necesarios para el trabajo con lámina, no produce ninguno de los productos que comercializa. No tiene una estrategia de mercado definida, sus fachadas no son representativas de la empresa y no maneja colores institucionales, todos sus precios son competitivos sin embargo no tienen disponibilidad de todas las marcas ni de todos los productos de manera constante. Cuenta con un único punto de venta y no tiene fuerza de ventas en referencia a sus proveedores manejan buenas relaciones sin embargo no tienen créditos con buen cupo dado que no son cumplidos del todo con sus pagos, no ofrecen crédito a los clientes. Esta empresa no distribuye PVC que es el último material de construcción liviana que entro al mercado.
- Multiobras: Organización que fabrica los perfiles de acero usados en la instalación de la lámina de drywall, además suministra todos los materiales necesarios para trabajarla. Esta empresa ha estado presente en el mercado por 20 años y cuenta con la certificación de la norma ISO 9001, es un competidor directo porque suministra material a clientes que han sido atendidos por FORTEACERO S.A.S pero cuentan con una estructura más sólida y mayor experiencia en el mercado que FORTEACERO S.A.S por lo cual su cobertura del mercado es más amplia, transporta mercancía a grandes distancias y maneja precios realmente competitivos si se adquieren altas cantidades, sin embargo, si el cliente necesita una cantidad de material que no supera cierto monto los precios pueden llegar a ser poco competitivos. Multiobras maneja economías de escala en producción y distribución, cuenta con grandes instalaciones que le permiten satisfacer su demanda, la organización tiene una imagen reconocida en el mercado, tiene fachadas y elementos promocionales que hacen que los clientes la tengan en mente. Los productos de esta empresa no son diferenciados de los de las otras en este mercado, es importante mencionar que debido a su experiencia y volumen de ventas la empresa tiene materias primas a costos que le permiten ser competitivos en el mercado lo que se complementa con su fuerza de ventas que está compuesta tanto por personas responsables de los puntos de venta como por representantes que salen a buscar clientes que no llegan hasta sus instalaciones. En el plano financiero la organización ofrece créditos a clientes selectos.

- **Tejas y drywall:** Organización con 21 años de experiencia en el mercado, comercializa todos los productos necesarios para el trabajo con lámina, no produce ninguno de los productos que comercializa. La empresa cuenta con una estructura bien definida que le permite tener buen manejo sobre sus finanzas y con ello de sus proveedores, es así como tiene bajos costos, no ofrece descuentos a sus clientes; cuenta además con un equipo de fuerza de ventas solido que recorre las ciudad en busca de clientes. La organización tiene tres puntos de venta y bodega que le permiten contar con material necesario para satisfacer la demanda de los clientes. Los precios manejados son altos comparados con los del mercado. Esta empresa no distribuye PVC que es el último material de construcción liviana que entro al mercado pero comercializa otros materiales de decoración.
- **Impoconstructura:** Organización con aproximadamente 2 años de experiencia en el mercado, comercializa todos los productos necesarios para el trabajo con lámina, no produce ninguno de los productos que comercializa pero tiene como aliado estratégico a G&R que es una fábrica de perfilería que le ofrece precios más bajos de los que manejan otros proveedores. Impoconstructura no tiene una estructura bien formada, es así como no cuenta con departamento de mercadeo ni fuerza de ventas establecida, tiene buena cobertura del mercado dado que en perfiles maneja precios realmente competitivos aun cuando en los demás productos no tiene precios bajos comparados con los de sus competidores, ni ofrece todos los materiales necesarios para trabajos de construcción liviana.
- **Pinturas Villa:** Organización con aproximadamente 15 años de experiencia, produce pintura y comercializa todos los productos necesarios para el trabajo con lámina de drywall, esta empresa es el competidor que más variedad ofrece a sus clientes ya que allí se encuentran la mayoría de marcas de todos los productos y se manejan distintas calidades. La base de competencia de esta empresa es el precio dado que su filosofía es tener los precios más bajos del mercado vendiendo grandes cantidades de material para que al final del ejercicio el margen total obtenido sea bueno. Pinturas Villa no maneja ninguna estrategia específica de mercadeo y promoción, los dos puntos de venta de

atención al público con los que cuenta no tienen membrete ni colores institucionales, en referencia a la plaza se identifica que el tamaño de los puntos de venta no es suficiente para almacenar todo el material del que dispone la empresa, es así como esta cuenta con bodegas cercanas a estos puntos en donde almacena los productos que no caben en sus puntos de atención al cliente. La organización paga todos los materiales que adquiere de contado, es así como sus proveedores les ofrecen precios realmente bajos, de igual forma la empresa no ofrece ningún tipo de crédito a sus clientes. Esta empresa no distribuye PVC que es el último material de construcción liviana que entró al mercado.

- **Construdrywall:** Organización con aproximadamente 15 años de experiencia, no produce nada, comercializa todos los materiales necesarios para trabajos de construcción liviana y es distribuidor oficial de Sika (empresa complementaria para el trabajo con estos materiales). Esta organización tiene precios competitivos en algunos de sus productos y tiene clientes fieles que le compran incluso sin tener en cuenta los precios ofrecidos, en referencia a sus proveedores se debe mencionar que maneja créditos con ellos y tiene relaciones estables, no ofrece créditos a los clientes con excepción de aquellos con los que han trabajado por mucho tiempo. Esta empresa no cuenta con un departamento de mercadeo ni áreas de mercadeo definidas, sin embargo en referencia a la promoción maneja colores institucionales y fachadas representativas, no tiene fuerza de ventas externa.

3.3.2.1 Mercado en el cual participa FORTEACERO S.A.S

A continuación nombraremos y explicaremos algunos de los factores importantes en este mercado, así como el estado de FORTEACERO S.A.S respecto al de su competencia.

Los factores contemplados en el estudio realizado a FORTEACERO S.A.S son los siguientes:

- **Innovación:** hace referencia a ideas puestas en práctica con las cuales los procesos internos cambian y mejoran la intervención de la organización en el mercado en el que se desempeña. En este ítem es posible incluir por ejemplo nuevas formas de realizar los procesos internos como facturación y mercadeo, entre otros.
- **Estabilidad con los proveedores:** Hace referencia a la disponibilidad de materiales específicos de manera constante con beneficios en precios y flexibilidad con los pagos.
- **Bajos costos:** Estos se obtienen por la producción de materiales o por las alianzas estratégicas que permiten la adquisición de productos con precios dados únicamente a compradores específicos (precios más bajos de lo regular).
- **Precios:** Hace referencia al valor que el cliente debe pagar por los productos que solicita. En este sector se refiere a precios bajos y competitivos con los de los demás oferentes.
- **Infraestructura y presentación llamativa:** Hace referencia todo lo relacionado con fachadas e imagen empresarial (logo, uniformes, colores corporativos). En un apartado posterior se profundizara en el tema.
- **Servicio pre y post venta:** Tiene que ver con todo lo relacionado con el trato al cliente. En un apartado posterior se profundizara en el tema.
- **Facilidades de pago:** Hace referencia a las distintas alternativas para el pago de los productos adquiridos por parte de los clientes. En un apartado posterior se profundizara en el tema.
- **Conocimiento del negocio y contactos:** Tiene que ver con la trayectoria empresarial de la empresa, así como las diversas alianzas estratégicas que posee para su cabal desempeño en el negocio.

Respecto a la comparación de la organización con sus competidores encontramos que en general no es significativo el nivel de innovación en los procesos, si bien algunas empresas tienen mejor calificación que otras, en general no es representativa la innovación, en este punto FORTEACERO S.A.S no es la excepción.

La relación con los proveedores es fundamental para el buen desempeño del negocio, por esto es una generalidad de la industria mantener fuertes alianzas con ellos, es necesario aclarar

que estas alianzas no presentan los mismos beneficios para todas las organizaciones que las tienen, pues aspectos como la estabilidad de cada empresa son trascendentales al momento de hacer concesiones. Al respecto FORTEACERO S.A.S se encuentra en una buena posición pues ha estado trabajando con los mismos proveedores durante un tiempo prolongado a diferencia de algunos de sus competidores que aún no han alcanzado una relación estrecha con estas entidades proveedoras y mucho menos han logrado obtener algunas facilidades que dichas relaciones ofrecen. Un aspecto ligado a lo anterior es el conocimiento del negocio y los contactos empresariales, al respecto decimos que la antigüedad se encuentra directamente relacionada con estas características, es por eso que aunque FORTEACERO S.A.S es superada por las empresas que llevan más tiempo en funcionamiento, supera en igual medida a aquellas que por el contrario llevan muy poco en el mercado.

Los bajos costos de producción no hacen parte de una característica común en las organizaciones del sector, son muy pocas las empresas que producen algún tipo de producto obteniendo rentabilidades mayores que aquellas que los compran a un tercero. FORTEACERO S.A.S es productora de pintura y perfilería por lo tanto tiene algunas ventajas frente a la mayoría de competidores, quienes no lo hacen. Por otro lado, como ya se mencionó anteriormente, las alianzas con proveedores pueden generar costos bajos en relación con otras empresas, aspecto que si bien no es el fuerte de FORTEACERO S.A.S si lo beneficia en cierta medida a diferencia de otras organizaciones. En esta industria hay una competencia fuerte en cuanto al precio, sin embargo aun cuando los precios son similares guardan algunas diferencias que hacen que los clientes se sientan atraídos por comprar en una u otra empresa, además es importante mencionar que se encuentra una ventaja en la utilidad obtenida al tener un margen de diferencia alto entre los costos y los precios, margen que cambia de empresa a empresa. Respecto a FORTEACERO S.A.S se dice que la empresa fabrica perfilaría y pintura, por lo tanto tiene la posibilidad de tener un precio realmente competitivo en estos productos, sin embargo no tiene un precio tan bajo en la lámina de drywall que es un producto muy atractivo para los clientes.

La infraestructura y presentación llamativa no es un punto fuerte de Escayola – FORTEACERO S.A.S, la atención está centrada en otros aspectos inherentes a la organización

más que en este, sin embargo algunos de los competidores si prestan mayor atención a su imagen.

Algunas empresas del sector han dejado de lado el aspecto del servicio pre y post venta, centrándose únicamente en los procesos internos de la organización, al respecto se puede decir que FORTEACERO S.A.S es una empresa que tiene a sus clientes en una posición principal y por lo tanto implementa acciones que hagan que este esté a gusto con los procesos de la organización como tal, la base para estos procesos según la empresa, se encuentran precisamente en la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, es decir, en el servicio.

Finalmente en cuanto a las facilidades ofrecidas al cliente para pagar por los productos adquiridos se ha generado la necesidad de proveer a las organizaciones de tecnología que permita el pago con dinero plástico, aspecto en el que FORTEACERO S.A.S no se queda atrás, aun cuando algunos, pocos, de sus competidores lo hagan. Otro ítem que se debe mencionar es que la empresa da crédito a clientes selectos, aspecto que si bien hace parte de las políticas de algunos de sus competidores no está presente en todos y se puede llegar a convertir en un aspecto trascendental en el momento de conservar o no un buen cliente.

Para conocer más aspectos de FORTEACERO S.A.S en relación con sus competidores ver Anexo A. Matriz de Perfil de la Competencia, el cuadro se elaboró con el propósito de tener una visión completa de la competencia, teniendo en cuenta varios aspectos específicos que fueron evaluados en los competidores y permiten conocer con exactitud cuál es la condición de la empresa estudiada en comparación con el mercado.

Para elaborar el cuadro lo primero que se hizo fue determinar a partir de información brindada por la empresa cuales son los competidores directos y los factores clave en este mercado, una vez identificados estos factores se les dio ponderación y se procedió a calificar de 1 a 4 en cada uno de estos, siendo 4 la mejor puntuación (representa una fortaleza) y 1 la peor (representa una debilidad). A partir de la puntuación y de la ponderación de los factores se obtiene una calificación por competidor con la cual se determina cual es el desempeño de cada uno de ellos a nivel general y en cada uno de los factores.

3.3.3 Proveedores

FORTEACERO S.A.S tiene siete proveedores principales que serán descritos a continuación, estos proveedores no ofrecen ningún tipo de producto diferenciado dado que la tendencia del mercado es la de distribuir productos que no tienen mayor grado de diferenciación y aunque no se puede hablar en general de dependencia hacia la totalidad de estos proveedores si existe cierto grado de necesidad tanto de FORTEACERO S.A.S como de sus competidores hacia los productos que algunos de ellos ofrecen.

Los proveedores principales son los siguientes:

- PanelRey: Esta organización es proveedora de un tipo de lámina de drywall y de la masilla para drywall más conocida y comprada del mercado, la organización es mexicana y ellos mismos se encargan de hacer que el producto este nacionalizado y que sea entregado en donde el cliente lo solicite. Tener buenas relaciones con este proveedor es importante porque aunque existen otras marcas de lámina que tienen la misma calidad de la lámina PanelRey no existe otro fabricante de esta marca de masilla (existen otras marcas pero el consumidor no las requiere generalmente), es así como el poder de negociación de esta compañía es alto. Ellos fijan el precio de la masilla pero deben tener un precio competitivo en la lámina si no quieren que las demás empresas adquieran otra marca.
- Proveedor de acero: El acero es adquirido por medio de tres proveedores diferentes (los nombres de los proveedores no fueron compartidos por la empresa) quienes tienen el poder de fijar el precio del material y están condicionados por el valor del dólar. FORTEACERO S.A.S no importa directamente el acero para producir las piezas de perfilaría, sin embargo si resiente de manera inmediata los cambios del dólar. La calidad de estos materiales no es del 100% pero es importante que manejen cierto grado alto de calidad, al menos 90%. La empresa depende de estos tres proveedores por sus precios competitivos. Otros proveedores pueden ser empleados pero ofrecen su material a un precio más alto y la organización dejaría de poder competir en el mercado en el que se

encuentra teniendo en cuenta la importancia que los precios tienen en él (la calidad de este material es más alta que la del material más económico).

- Proveedores de PVC: La organización cuenta con 5 proveedores de PVC quienes son importadores directos y le dan a FORTEACERO S.A.S precios que le permiten ser competitivos en el mercado. Estos proveedores no compiten entre sí de manera directa dado que cada uno de ellos ofrece diseños y calidades diferentes que son compradas por FORTEACERO S.A.S en el momento en el que el cliente realiza la solicitud basado en sus deseos.
- Otros proveedores: Dentro de este grupo están los proveedores de cintas, tornillos y otros complementos para trabajos de construcción liviana, para este tipo de suministros es realmente determinante el precio ofrecido ya que los productos no tienen ningún elemento diferenciador, es así como los proveedores tienen bajo poder de negociación. Si un proveedor no responde por determinado pedido o no ofrece a FORTEACERO S.A.S buenos precios será reemplazado por otro sin mayor dificultad.

3.3.4 Producto y Marca

El mercado atendido por FORTEACERO S.A.S es muy dinámico dado que las necesidades de los clientes cambian de manera constante debido al ingreso de nuevos productos al mercado o de variaciones significativas y de manera repentina en los precios.

Aun así es importante mencionar que si bien los clientes se interesan por los nuevos productos que llegan al mercado, como el PVC, existen otros productos como el drywall que no pasaran de moda y seguirán siendo deseados por los consumidores con un comportamiento de compra que no se ve modificado por costumbres cambiantes. Es así como los consumidores se encuentran satisfechos porque si bien encuentran productos nuevos también encontraran los productos que usualmente adquieren.

En referencia al producto es importante mencionar que dado que los productos no tienen diferenciación entre un proveedor y otro las empresas del mercado se deben preocupar por ofrecer un excelente servicio como ventaja frente a sus competidores.

3.4 Ventaja competitiva y propuesta de valor

Para lograr sobresalir y tener un buen desempeño en el mercado se hace necesario diseñar una **ventaja competitiva** de nuestro producto la cual se define con respecto a la competencia, y se materializa en una oferta apreciable por el cliente. Busca contemplar dos reglas básicas: ser mejor que la competencia en algo, y que eso sea preferido por un determinado tipo de cliente.

De ahí surge la **propuesta de valor** de ESCAYOLA - FORTEACERO S.A.S con la cual se espera que el cliente la prefiera frente a sus competidores.

Propuesta de valor

ESCAYOLA-FORTEACERO S.A.S es una organización que ofrece a todos sus clientes los productos necesarios para realizar trabajos de construcción liviana, productos que se adaptan a distintos gustos y presupuestos. La organización además fabrica perfilería y pintura, lo que le permite brindar a los clientes precios competitivos de tales materiales con excelente calidad.

3.5 Análisis DOFA

El análisis DOFA es una herramienta con la cual se obtiene un diagnóstico real de la empresa que permite identificar como esta y como va, por medio del análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Este análisis es fundamental en el momento de tomar decisiones dado que da una visión global e integral de la situación de la organización.

A continuación se presenta el análisis DOFA de FORTEACERO S.A.S con el cual identificamos variables que fueron contempladas en la elaboración del plan de mercadeo desarrollado en este documento.

Tabla 4
Análisis DOFA

OPORTUNIDADES
NUEVOS SEGMENTOS DE MERCADO
AMPLIACION DE CANALES DE DISTRIBUCION
INCREMENTAR LA DEMANDA DE PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS
IMPORTACION DE PRODUCTOS
COMERCIO ELECTRONICO
CONVERTIRSE EN PROVEEDOR DE ALGUNOS DE SUS COMPETIDORES
AMENAZAS
NUMERO DE COMPETIDORES DADAS LAS POCAS BARRERAS DE ENTRADA
RAPIDO CAMBIO DEL MERCADO
COMPETENCIA PRECIOS
POCOS PROVEEDORES
MACROECONOMIA - CAPACIDAD ADQUISITIVA DE LOS COMPRADORES
EXISTENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS
CAPACIDAD DE DAR CREDITOS A LOS CLIENTES
FORTALEZAS
FABRICACION DE PERFILERIA Y PINTURA
LEALTAD DE LOS CLIENTES HACIA LA COMPAÑÍA
ACCESO A CREDITOS CON LOS PROVEEDORES
COMPROMISO DEL PERSONAL – ESTABILIDAD
FACILIDAD DE TRANSPORTE PARA LOS CLIENTES
BUEN SERVICIO AL CLIENTE
MEDIOS DE PAGO - DATAFONO Y CREDITOS ESPECIALES
DEBILIDADES
NO EXISTE DELEGACION ESPECÍFICA DE CARGOS
DEPENDER DE LA LAMINA PARA LA DISTRIBUCION DE LOS DEMAS PRODUCTOS
VENTAS BAJAS
FALTA DE CONTROL DEL FLUJO DE INFORMACION
DEBIL PLANIFICACION DE PRESUPESTOS
POCA INCURSION EN MERCADOS LEJANOS

Fuente: Elaboración propia.

4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 Objetivos De Mercadeo:

4.1.1 Ventas totales en pesos.

Tabla 5

Ventas, participación, margen, canales y crecimiento de FORTEACERO S.A.S

Unidad de negocio	venta neta 2015	Participación	Margen porcentual	Canal de distribucion		Crecimiento esperado	Venta Neta esperada	Participacion esperada
				Canal directo	Canal detallista			
Total portafolio	1.129.530.134	100%	27%	-	-	28%	1.445.798.572	100%
Perfiles	443.662.159	39%	23%	50%	50%	50%	665.493.239	46%
Lamina	327.318.797	29%	12%	65%	35%	15%	376.416.617	26%
PVC	233.197.039	21%	25%	60%	40%	40%	326.475.855	23%
Complementos	105.154.869	9%	44%	80%	20%	20%	126.185.843	9%
Pintura	7.724.483	1%	13%	80%	20%	15%	8.883.155	1%
Obras	12.472.787	1%	37%	100%	0%	10%	13.720.065	1%

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por FORTEACERO S.A.S

En este cuadro se evidencia la composición de las ventas por línea, así como la participación de cada una de ellas sobre el total de las ventas netas. De acuerdo con el cuadro observamos que de las seis unidades de negocio o líneas existentes en la compañía son perfiles, láminas y PVC las que mayor participación muestran con 39%, 29% y 21% respectivamente, representando el 89% de la venta total.

El cuadro también muestra los valores referentes al margen porcentual promedio anual de cada una de las unidades, es así como complementos, obras, PVC y perfiles son las líneas que mayor margen porcentual representan para la organización, 44%, 37%, 25% y 23% respectivamente.

En relación a los datos correspondientes a los canales de distribución se evidencia que la mayor cantidad de productos, sin importar la línea, son distribuidos a través del canal de distribución directo es así como se identifica una posible oportunidad de atacar el mercado

haciendo uso de estrategias que incrementen la distribución de los materiales por medio del canal detallista.

4.1.2 Crecimiento esperado

Tabla 6

Ventas y crecimiento histórico de ventas de FORTEACERO S.A.S 2013 - 2015

<i>Unidad de negocio</i>	<i>venta neta 2013</i>	<i>venta neta 2014</i>	<i>venta neta 2015</i>
Total portafolio	767.841.680	947.567.786	1.129.530.134
Perfiles	342.730.659	395.861.447	443.662.159
Lamina	308.474.578	364.193.823	327.318.797
PVC	0	57.916.870	233.197.039
Complementos	93.468.512	99.072.111	105.154.869
Pintura	6.138.690	11.734.672	7.724.483
Obras	17.029.241	18.788.862	12.472.787
Variación		23%	19%

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por FORTEACERO S.A.S

Como se muestra en la tabla anterior, del año 2013 al 2014 el crecimiento del 23% en las ventas se dio por la llegada del PVC al portafolio de productos de la empresa. En el 2015 este producto se hizo más popular y se intensificó la producción de perfiles, lo que trajo un crecimiento en las ventas de estas líneas y en general en el total de las ventas de la empresa.

De acuerdo a este histórico de crecimientos y teniendo en cuenta que no se ha tenido antes la implementación de ninguna estrategia de mercadeo, se proyecta que el crecimiento una vez se aplique el plan de mercadeo propuesto sea para toda la organización del 28%, con un crecimiento significativo en las líneas de perfiles y PVC, ya que son estas unidades de negocio a las que se les ha decidido dar mayor impulso en la gestión de la empresa dado su potencial. En relación a esto se espera una participación de las líneas de perfiles, lámina, y PVC de 46%, 26%, y 23% respectivamente. Estos valores corresponden a la información compartida por la empresa, ver tabla 7.

4.2 Estrategias de Mercadeo

A continuación se presenta el conjunto de estrategias de mercadeo que se formulan con el propósito de cumplir los objetivos planteados en el inicio de este proyecto para la empresa FORTEACERO S.A.S.

4.2.1 Estrategias

**ÁREAS DE
DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO ADE:
PENETRACIÓN DE MERCADO**

Tabla 7*Penetración de Mercado - Estrategia 1*

ADE: Penetración del Mercado - ESTRATEGIA 1		
META: Aumentar el porcentaje de ventas en un 28% en promedio para el primer semestre del año 2017		
ESTRATEGIAS		
1. Mejorar la estructura de costos del portafolio de productos, para aumentar el nivel de competitividad por precios.	META: Aumentar la rentabilidad de la compañía en un 15% mediante un impacto positivo en la estructura de costos.	
2. Aumentar la visibilidad de la compañía mediante campañas publicitarias y divulgación en medios accesibles.	PROYECTOS	
3. Generar un plan de ofertas y promociones para su ejecución de forma bimensual.	1. Negociar las materias primas con proveedores, o en su defecto, buscar otros proveedores alternativos.	META: Aumentar los beneficios de la empresa por costos, bien sea mediante economías de escala o acuerdos estratégicos con proveedores.
	2. Evaluar los procesos de producción y las tecnologías implementadas.	META: Mejorar la eficiencia operativa de la compañía, mediante mejores prácticas de producción y/o nuevas tecnologías.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8*Penetración de Mercado - Estrategia 2*

ADE: Penetración del Mercado - ESTRATEGIA 2		
META: Aumentar el porcentaje de ventas en un 28% en promedio para el primer semestre del año 2017		
ESTRATEGIAS		
1. Mejorar la estructura de costos del portafolio de productos, para aumentar el nivel de competitividad por precios.		
2. Aumentar la visibilidad de la compañía mediante campañas publicitarias y divulgación en medios accesibles.	META: Lanzar de 3 a 5 campañas publicitarias durante cada año de operaciones para atraer más clientes, junto con el aumento en la publicidad efectiva.	
3. Generar un plan de ofertas y promociones para su ejecución de forma bimensual.	PROYECTOS:	
	3. Destinar un porcentaje de los ingresos para mejorar el diseño de la página web y divulgarla en medios y redes online. Diseñar volantes y distribuirlos en puntos estratégicos. Invertir en imagen corporativa.	META: Aumentar la visibilidad y posicionamiento de la marca mediante publicidad y mercadeo estratégico.
	4. Aumentar la participación en ferias de construcción, mejorar la red de clientes potenciales.	META: Hacer que la empresa sea conocida como medio para realizar con éxito grandes proyectos de construcción en seco.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9*Penetración de Mercado - Estrategia 3*

ADE: Penetración del Mercado - ESTRATEGIA 3		
META: Aumentar el porcentaje de ventas en un 28% en promedio para el primer semestre del año 2017		
ESTRATEGIAS		
1. Mejorar la estructura de costos del portafolio de productos, para aumentar el nivel de competitividad por precios.		
2. Aumentar la visibilidad de la compañía mediante campañas publicitarias y divulgación en medios accesibles.		
3. Generar un plan de ofertas y promociones para su ejecución de forma bimensual.	META: Estimular las ventas de promoción en un 15% durante el primer semestre del año 2017	
	PROYECTOS:	
	5. Desarrollar estrategias con proveedores para compartir los porcentajes de reducción en promociones y así vender más cantidades de los diferentes productos.	META: Aumentar el compromiso de los proveedores dentro de la cadena de suministro y generar mejores niveles de venta para la empresa y los proveedores.
	6. Enfocar las promociones a los productos con menor nivel de rotación o mayor nivel de inventario, para aumentar precisamente su nivel de rotación.	META: Aumentar la rotación de ciertos productos, disminuir los costos de inventario, impulsar productos del portafolio de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

**ÁREA DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRAÉGICO (ADE): SERVICIO
AL CLIENTE**

Tabla 10

Servicio al Cliente - Estrategia 1

ADE: SERVICIO AL CLIENTE - ESTRATEGIA 1			
META: Desarrollar una estrategia de diferenciación mediante la mejora y aumento del nivel de servicio al cliente.			
ESTRATEGIAS			
1. Identificar las necesidades del cliente y desarrollar procesos de calidad que hagan 'Feliz' al cliente.		META: Proporcionar productos y servicios que motiven y generen satisfacción y felicidad en los clientes.	
2. Ejercer procesos de capacitación interna para aumentar la satisfacción en el servicio al cliente.		PROYECTOS:	
3. Aumentar el acompañamiento en el servicio post- venta.		7. Diseñar planes de servicio con los que se logre cumplir y superar las expectativas de los clientes, a fin de motivarlo y proporcionarle una experiencia más satisfactoria.	META: Promover en los clientes una experiencia de motivación, satisfacción y felicidad, para crear un sentimiento de lealtad con la empresa.
		8. Llevar a cabo encuestas y mecanismos de identificación de necesidades y expectativas del cliente, para mejorar el diseño y funcionalidad del portafolio de productos.	META: Brindar al cliente un portafolio de productos con ingeniería de diseño y funcionalidad del producto.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11
Servicio al Cliente - Estrategia 2

ADE: SERVICIO AL CLIENTE - ESTRATEGIA 2		
META: Desarrollar una estrategia de diferenciación mediante la mejora y aumento del nivel de servicio al cliente.		
ESTRATEGIAS		
1. Identificar las necesidades del cliente y desarrollar procesos de calidad que hagan 'Feliz' al cliente.		
2. Ejercer procesos de capacitación interna para aumentar la satisfacción en el servicio al cliente.	META: Destinar un porcentaje de los ingresos a la capacitación de los empleados en servicio al cliente	
3. Aumentar el acompañamiento en el servicio post-venta.	PROYECTOS:	
9. Mantener al personal actualizado en tecnología y competencias relacionadas con el servicio al cliente.		META: Evitar que el personal cometa errores que puedan generar problemas e inconvenientes con los clientes, bien sea en el presente o en el futuro. Ofrecer productos y servicios actualizados.
10. Capacitar al personal en cuanto a mecanismos para abordar al cliente, mantenerlo satisfecho e interesado en obtener los servicios y/o productos de la compañía.		META: Generar sentimientos de satisfacción, felicidad y lealtad en el cliente.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12*Servicio al Cliente - Estrategia 3*

ADE: SERVICIO AL CLIENTE - ESTRATEGIA 3	
META: Desarrollar una estrategia de diferenciación mediante la mejora y aumento del nivel de servicio al cliente.	
ESTRATEGIAS	
1. Identificar las necesidades del cliente y desarrollar procesos de calidad que hagan 'Felíz' al cliente.	
2. Ejercer procesos de capacitación interna para aumentar la satisfacción en el servicio al cliente.	
3. Aumentar el acompañamiento en el servicio post-venta.	META: Brindar un nuevo servicio post-venta a fin de mejorar la relación con el cliente.
PROYECTOS:	
11. Diseñar un proceso de servicio post-venta.	META: Mejorar la relación con el cliente y aumentar el valor agregado de los servicios de la compañía.
12. Evaluar los niveles de satisfacción del cliente en un periodo post-venta.	META: Crear fidelización de las relaciones con clientes.

Fuente: Elaboración propia

**ÁREA DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO (ADE): PLAN DE
EXPANSIÓN**

Tabla 13

Plan de Expansión - Estrategia 1

ADE: PLAN DE EXPANSIÓN - ESTRATEGIA 1		
META: Llegar a otros puntos de la ciudad, para aumentar el crecimiento de la compañía.		
ESTRATEGIAS		
1. Evaluar los principales puntos de concentración/aglomeración de la ciudad para diseñar un plan de expansión progresivo y exitoso.	META: Diseñar un plan de expansión que contenga variables de costo/beneficio/tiempo, a fin de delimitar las fases y etapas del plan de expansión.	
2. Diseñar un plan financiero especial para el plan de expansión.	PROYECTOS:	
3. Ejercer un proceso gerencial para la ejecución del plan de expansión.	13. Identificar los niveles de hacinamiento y convergencia del sector estratégico. Ejercer un análisis de fuerzas del mercado en cada uno de los posibles puntos.	META: Identificar oportunidades potenciales de expansión.
	14. Evaluar de forma detallada los factores de oportunidad y riesgo que presentan las oportunidades potenciales, diseñar un plan de expansión progresivo que contenga en sí mismo un nivel de riesgo e incertidumbre bajo.	META: Elaboración de un plan de expansión que maneje un bajo nivel de incertidumbre y riesgo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14*Plan de Expansión - Estrategia 2*

ADE: PLAN DE EXPANSIÓN - ESTRATEGIA 2		
META: Llegar a otros puntos de la ciudad, para aumentar la cobertura de la compañía dentro de la misma.		
ESTRATEGIAS		
1. Evaluar los principales puntos de concentración/aglomeración de la ciudad para diseñar un plan de expansión progresivo y exitoso.		
2. Diseñar un plan financiero especial para el plan de expansión.	META: Identificar el recurso financiero que se requiere para cumplir con el plan de expansión	
3. Ejercer un proceso gerencial para la ejecución del plan de expansión.	PROYECTOS:	
	15. Crear un fondo destinado a la ejecución del Plan de Expansión, que se alimente de un porcentaje de los ingresos por ventas de la compañía.	META: Hacer un presupuesto dentro de la compañía para gestionar y destinar de forma clara y adecuada los ingresos que percibe la compañía y que en su defecto reinvierte.
	16. Tener un periodo de cumplimiento estricto de pagos a proveedores y bancos para tener un buen historial financiero y ser aptos para solicitar un buen crédito.	META: Obtener opciones de crédito para la financiación del plan de expansión.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15*Plan de Expansión - Estrategia 3*

ADE: PLAN DE EXPANSIÓN - ESTRATEGIA 3			
META: Llegar a otros puntos de la ciudad, para aumentar la cobertura de la compañía dentro de la misma.			
ESTRATEGIAS			
1. Evaluar los principales puntos de concentración/aglomeración de la ciudad para diseñar un plan de expansión progresivo y exitoso.			
2. Diseñar un plan financiero especial para el plan de expansión.			
3. Ejercer un proceso gerencial para la ejecución del plan de expansión.		META: Comenzar operaciones comerciales en otros puntos.	
		PROYECTOS:	
		17. Efectuar operaciones de compra, diseño y ejecución de los nuevos puntos comerciales de la compañía.	META: Efectuar un proceso de estandarización y diseño de los locales comerciales, para generar un contacto pertinente y adecuado con clientes.
		18. Ejercer operaciones comerciales con clientes, gestionando y promoviendo nuevas relaciones con clientes potenciales.	META: Percibir ingresos desde los nuevos puntos de venta destinados a gestionar las posibles deudas en que haya incurrido la empresa para efectuar el plan de expansión.

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Acciones y Cronograma de Actividades

Tabla 16

Acciones y Cronograma de Actividades: Proveedores

ADE: Penetración de Mercado								
1. Negociar las materias primas con proveedores, o en su defecto, buscar otros proveedores alternativos.								
META: Aumentar los beneficios de la empresa por costos, bien sea mediante economías de escala o acuerdos estratégicos con proveedores.								
ACCIONES	PARA QUE	CÓMO	CRONOGRAMA					
			NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
1. Contactar proveedores existentes o potenciales y presupuestar costos de materias primas.	Para reducir los costos que maneja la compañía actualmente y ser más competitivos.	Contactando proveedores existentes para re-negociaciones y buscando proveedores nuevos, bien sea mediante teléfono, correo, o presencialmente.	x					
2. Rediseñar estructura de costos de acuerdo con nuevas cotizaciones.	Para encontrar en la estructura de costos y los posibles puntos donde se puede ahorrar.	Comparando costos actuales de la empresa con cotizaciones realizadas previamente.	x					
3. Contactar los proveedores más atractivos y elegir un espacio de negociación.	Para tener un espacio de negociación que permita llegar a mejores acuerdos de compra de materias primas para la empresa, con beneficio extensivo para los proveedores. Se pretende establecer relaciones estables y duraderas que sean de mutuo apoyo y permitan el crecimiento de ambas partes.	Hablando presencialmente con proveedores. Conseguir aliados estratégicos para establecer relaciones fuertes especialmente con los proveedores del acero.	x					
4. Negociar con los proveedores elegidos de acuerdo con las cotizaciones y elementos de relación y poder que se tiene con los proveedores actuales.	Para hacer saber a los proveedores acerca de las posibles reducciones que puede tener la compañía, y negociarlas para seguir manejando las mismas relaciones con proveedores.	Negociando y llegando a acuerdos de beneficio mutuo.	x					
5. Efectuar los cambios y negociaciones con nuevos proveedores -en caso de ser necesario-.	Para poder efectuar ahorros que los proveedores actuales no pueden sostener y que otros proveedores potenciales si pueden sostener.	Efectuando negociaciones y nuevos acuerdos de compra con otros proveedores.	x					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17*Acciones y Cronograma de Actividades: Procesos de producción*

ADE: Penetración de Mercado								
2. Evaluar los procesos de producción y las tecnologías implementadas.								
META: Mejorar la eficiencia operativa de la compañía, mediante mejores practicas de producción y/o nuevas tecnologías.								
ACCIONES	PARA QUE	CÓMO	CRONOGRAMA					
			NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
1.Recolectar información para hallar la eficiencia operativa de la actual tecnología.	Para tener datos de eficiencia operativa en cuanto a tecnología.	Indicadores de eficiencia y productividad.	x					
2. Ejecutar análisis de procesos productivos de forma rigurosa (Eficiencia operativa de procesos).	Para tener datos de eficiencia operativa en cuanto a procesos.	Indicadores de eficiencia y productividad.	x					
3. Investigar y evaluar nuevas tecnologías en metodologías de producción actuales y en nuevos productos.	Para poder ejercer un proceso de comparación entre lo que se tiene y lo que se puede llegar a tener.	Mediante recursos electrónicos, investigación, visita a proveedores de tecnología y ferias de construcción, entre otros.		x				
4. Comparar y sopesar el costo de oportunidad existente entre lo que se tiene y lo que se podría tener.	Para sopesar si la actividad que ejerce la compañía es competitiva dentro del sector estratégico en el que se encuentra.	Identificando si el desempeño actual - tanto en procesos como en tecnología- es similar al que se podría obtener con las últimas tecnologías o las innovaciones en proceso.		x				
5. Efectuar los cambios y medidas pertinentes, para una mejor eficiencia operativa.	Para aumentar el nivel de competitividad y desempeño de la compañía.	Adecuando los procesos y buscando mecanismos de financiación para adquirir las tecnologías pertinentes.		x				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18*Acciones y Cronograma de Actividades: Posicionamiento*

ADE: Penetración de Mercado								
3. Destinar un porcentaje de los ingresos para mejorar el diseño de la pagina web y divulgarla en medios y redes online. Diseñar volantes y distribuirlos en puntos estratégicos. Invertir en imagen corporativa.								
META: Aumentar la visibilidad y posicionamiento de la marca mediante publicidad y mercadeo estratégico.								
ACCIONES	PARA QUE	CÓMO	CRONOGRAMA					
			NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
1. Evaluar el porcentaje de ingresos que se destinará a la publicidad y mercadeo estratégico de la compañía.	Para poder impulsar el desarrollo que se tiene en publicidad y mercadeo.	Mediante el análisis y desarrollo de "presupuestos financieros".	x					
2. Implementar estrategias de promoción para fidelizar al cliente.	Para atraer a clientes actuales y nuevos y de esta manera generar compras.	Mediante la creación de promociones, entrega de obsequios, descuentos especiales por inscripción a base de datos, incentivos por personas referidas y puntos por compras.	x					
3. Evaluar el impacto de la pagina web y divulgarla en medios y redes online. Generar estrategias de posicionamiento de la empresa en este medio.	Para que más personas accedan a la información y se pueda llegar a incentivar a nuevos clientes potenciales.	Diseño de pagina web, y esfuerzo de divulgación mediante medios electrónicos (Proceso constante). Implementar una estrategia digital basada en posicionamiento en buscadores de internet con el objetivo de estar dentro de las primeras opciones de búsqueda.		x				
4. Generar nuevo contenido para publicar en la pagina web.	Para atraer nuevos clientes y generar compras On-Line.	Mediante la investigación y creación de contenido como por ejemplo blogs, tips, tendencias, DIY (hágalo usted mismo), etc., con temas como decoración, arquitectura, diseño, entre otros que puedan interesarle a los clientes. Para generar contenido interesante que atraiga a nuevos clientes. Además del contenido permitir calificaciones, visitas y comentarios para dar a conocer la empresa y generar compras.	x					
5. Hacer el diseño de fachada y ejecutarlo en los puntos comerciales. Elegir la mejor opción de empresa	Para impactar mediante una fachada que atraiga a los clientes potenciales.	Diseño de imagen y procesos de construcción y reestructuración. Fachadas e imagen corporativa llamativas, hacer un buen manejo de marca organizacional con el propósito de lograr mayor reconocimiento de clientes nuevos y potenciales, se pretende tener recordación de marca por parte de los clientes, en este aspecto también cabe incluir la marcación de productos	x					
6. Rediseñar los volantes de la compañía, elaborar membretes estandarizados para cotizaciones y otros documentos.	Para hacer más visible la compañía y atraer a más clientes.	Diseño propio o contratado de volantes y papelería.	x					
7. Identificar puntos estratégicos y distribuir los volantes.	Para que más personas conozcan la empresa y se puedan generar nuevas relaciones con clientes.	Mediante análisis de convergencia de posibles clientes potenciales en diferentes puntos geográficos.	x					

Fuente: Elaboración propia

Para el ejemplo de la fachada y el volante ver Anexo B y C respectivamente.

Tabla 19*Acciones y Cronograma de Actividades: Clientes potenciales*

ADE: Penetración de Mercado									
4. Aumentar la participación en ferias de construcción, mejorar la red de clientes potenciales.									
META: Hacer que la empresa sea conocida como medio para realizar con éxito grandes proyectos de construcción en seco.									
ACCIONES	PARA QUE	CÓMO	CRONOGRAMA						
			NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	
1. Crear contactos y ejercer los aplicativos para participar en ferias de construcción.	Para aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la compañía.	Llenando aplicativos para participar en ferias, haciendo contactos empresariales, buscando ser un agente de reconocimiento y frecuencia publicitaria.						x	
2. Diseñar un stand que cumpla con el objetivo de dar visibilidad a la compañía.	Para atraer al público interesado y generar nuevas relaciones con clientes potenciales.	Mediante un proceso de diseño arquitectónico que de como resultado un stand práctico y portátil.						x	
3. Comprar los recursos del stand o en su defecto mandarlo a hacer	Para tener el stand adecuado que funcione para dar visibilidad a la compañía en ferias de construcción.	Comprar los insumos y efectuar la construcción del stand, o tercerizar el proceso de construcción del stand						x	
4. Asistir a las ferias de construcción y crear nuevas relaciones con clientes potenciales.	Para tener más clientes e impulsar las ventas de la compañía.	Mediante el mismo stand y la atención dentro del mismo al público interesado.						x	
5. Concretar negocios de la feria de construcción.	Para tener clientes constructores que compren lo que la compañía ofrece.	Mediante la estrategia la negociación exhaustiva de los productos que ofrece la compañía.						x	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20*Acciones y Cronograma de Actividades: Promociones*

ADE: Penetración de Mercado								
5. Desarrollar estrategias con proveedores para compartir los porcentajes de reducción en promociones y así vender más cantidades de los diferentes productos.								
META: Aumentar el compromiso de los proveedores dentro de la cadena de suministro y generar mejores niveles de venta para la empresa y los proveedores.								
ACCIONES	PARA QUE	CÓMO	CRONOGRAMA					
			NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
1. Diseñar estrategias de oferta y promoción.	Para vender más productos y recibir mejores beneficios e ingresos	Mediante el análisis de variables costo/precio.		x	x			
2. Efectuar negociaciones con proveedores para que sean partícipes de estas estrategias de oferta y promoción.	Para crear estrategias donde la compañía y los proveedores se vean beneficiados.	Mediante negociaciones y acuerdos comerciales.			x			
3. Ejercer publicidad con información de ofertas y promociones.	Para que el público pueda acceder a la información pertinente en ofertas y promociones.	Divulgación online, volantes y otros medios de divulgación de información.			x	x	x	
4. Efectuar ofertas y promociones.	Para aumentar el nivel de ventas.	Mediante la señalización y adecuación de la mercancía dentro de los locales, para que el cliente perciba las promociones correctamente.			x	x	x	
5. Evaluar impactos financieros de las promociones e identificar beneficios tanto para la compañía como para los proveedores, para estandarizar estas practicas en fechas y temporadas seleccionadas.	Para identificar los impactos positivos de las ofertas y promociones y hacerlos parte de la cultura organizacional y la estrategia de venta.	Mediante análisis en estados de resultados.				x	x	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21*Acciones y Cronograma de Actividades: Niveles de rotación*

ADE: Penetración de Mercado								
6. Enfocar las promociones a los productos con menor nivel de rotación o mayor nivel de inventario, para aumentar precisamente su nivel de rotación.								
META: Aumentar la rotación de ciertos productos, disminuir los costos de inventario, impulsar productos del portafolio de la empresa.								
ACCIONES	PARA QUE	CÓMO	CRONOGRAMA					
			NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
1. Evaluar los niveles de inventario y rotación de producto de la compañía.	Para posteriormente incentivar su compra y aumentar su ciclo de rotación.	Mediante el análisis y control tanto de inventarios como de ventas.	x	x	x	x	x	
2. Diseñar estrategias de promoción y oferta de los productos con menor nivel de rotación.	Para impulsar los productos con menor rotación y venta.	Mediante análisis de promociones y mecanismos para impulsar productos. Se hará uso de la estrategia Cross-selling que consiste en vender un producto adicional en su compra a un consumidor existente.		x	x			
3. Divulgar y publicitar las ofertas y promociones.	Para impulsar las ventas de los productos con alto nivel de inventario.	Divulgación online, volantes y otros medios de divulgación de información.		x	x	x	x	
4. Efectuar las ofertas y promociones dentro de los puntos de venta.	Para aumentar el nivel de ventas.	Mediante la señalización y adecuación de la mercancía dentro de los locales, para que el cliente perciba las promociones correctamente.		x	x	x	x	
5. Evaluar los impactos positivos de esta estrategia, tomar medidas de ajuste y conveniencia.	Para identificar los impactos positivos de las ofertas y promociones y ajustar los productos para aumentar su nivel de rotación.	Mediante análisis en estados de resultados, niveles de inventario, y cantidades vendidas.				x		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22**Acciones y Cronograma de Actividades: Servicio**

ADE: Servicio al Cliente								
7. Diseñar planes de servicio con los que se logre cumplir y superar las expectativas de los clientes, a fin de motivarlo y proporcionarle una experiencia mas satisfactoria.								
META: Promover en los clientes una experiencia de motivación, satisfacción y felicidad, para crear un sentimiento de lealtad con la empresa.								
ACCIONES	PARA QUE	CÓMO	CRONOGRAMA					
			NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
1. Evaluar el nivel de servicio actual que se le presta a los clientes.	Para mejorar la experiencia del cliente en cuanto a los servicios que ofrece la compañía.	Mediante encuestas y charlas personales con los clientes.	x	x	x	x	x	
2. Identificar las fallas y posibles oportunidades de brindar un mejor servicio, involucrando al cliente.	Para mejorar la experiencia del cliente en cuanto a los servicios que ofrece la compañía.	Mediante el análisis de la información que previamente han proporcionado los clientes.	x	x	x	x	x	
3. Diseñar y transmitir los nuevos procesos de servicio a los integrantes de la organización.	Para que los colaboradores sean consientes de la metodología que se debe utilizar para mejorar la experiencia del cliente.	Mediante charlas de motivación, concientización y capacitación del personal.		x				
4. Capacitar a los integrantes de la compañía en mecanismos de motivación y participación del cliente en cuanto a los diferentes servicios que ofrece la compañía.	Para que los colaboradores no cometan errores a la hora de tratar a los clientes.	Mediante charlas de motivación, concientización y capacitación del personal. Estas capacitaciones enfocadas en servicio al cliente en general y también en aspectos técnicos de construcción que le permitan al empleado poder asesorar perfectamente al cliente en cuanto a los requerimientos que este tenga en referencia a la construcción liviana.			x			
5. Evaluar los nuevos niveles de servicio y ajustar las fallas que se hayan presentado en los nuevos planes y procesos de servicio.	Para identificar mejoras y ajustar fallas que persistan.	Mediante encuestas y charlas con clientes que permitan identificar su nivel de felicidad y satisfacción.				x		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23**Acciones y Cronograma de Actividades: Encuestas**

ADE: Servicio al Cliente						
8. Llevar a cabo encuestas y mecanismos de identificación de necesidades y expectativas del cliente, para mejorar el diseño y funcionalidad del portafolio de productos.						
META: Brindar al cliente un portafolio de productos con ingeniería de diseño y funcionalidad del producto.						
ACCIONES	PARA QUE	CÓMO	CRONOGRAMA			
			NOV	DIC	ENE	FEB
1. Diseñar y ejecutar encuestas de satisfacción de necesidades.	Para poder evaluar el nivel de satisfacción y cumplimiento de las expectativas del cliente.	Mediante la elaboración de encuestas en profundidad y ejecución de las mismas.		x		
2. Comparar y evaluar lo que la compañía ofrece versus lo que el cliente necesita.	Para encontrar los errores y fallas que presenta la compañía en cuanto a sus productos y servicios.	Mediante el análisis de información proporcionada por los clientes en las encuestas en profundidad.		x		
3. Efectuar procesos de ajuste de servicios y rediseño de productos, a fin de alinear y reducir la brecha de satisfacción del cliente.	Para posteriormente mejorar el nivel de satisfacción en los clientes.	Mediante el rediseño de productos y ajuste de servicios de la compañía.			x	
4. Relanzar e impulsar los nuevos servicios y productos mediante publicidad estratégica.	Para generar una mejora en la satisfacción de los clientes.	Mediante publicidad y venta de los productos y servicios que ofrece la compañía.			x	
5. Evaluar los nuevos niveles de satisfacción y cubrimiento de las necesidades del cliente.	Para identificar si se cumplen con las expectativas del cliente y ejercer un proceso de mejora continua.	Mediante la aplicación de encuestas en profundidad.				x

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24**Acciones y Cronograma de Actividades: Tecnología y Competencias**

ADE: Servicio al Cliente						
9. Mantener al personal actualizado en tecnología y competencias relacionadas con el servicio al cliente.						
META: Evitar que el personal cometa errores que puedan generar problemas e inconvenientes con los clientes, bien sea en el presente o en el futuro. Ofrecer productos y servicios actualizados.						
ACCIONES	PARA QUE	CÓMO	CRONOGRAMA			
			NOV	DIC	ENE	FEB
1. Evaluar los niveles actuales de conocimiento de tecnología y demandas del cliente en los colaboradores.	Para analizar si el personal está bien capacitado en cuanto al manejo de las máquinas	Mediante entrevistas, evaluaciones e indicadores de desempeño productivo		x		
2. Evaluar el nivel de desempeño y competencia de cada uno de los colaboradores en su puesto de trabajo	Para analizar si el personal está bien capacitado para desempeñarse en su puesto de trabajo.	Mediante entrevistas, evaluaciones e indicadores de desempeño productivo		x		
3. Identificar las fallas en competencias y conocimiento en tecnología y necesidades de los clientes que tienen los colaboradores.	Para elaborar posteriormente procesos de capacitación en los colaboradores.	Mediante el análisis de resultados de entrevistas, evaluaciones e indicadores de productividad.		x		
4. Diseñar los cursos y medidas necesarias para educar y capacitar a los colaboradores.	Para capacitar al personal y eliminar los posibles errores y fallas que cometa actualmente.	Mediante tercerización en procesos de capacitación.		x		
5. Capacitar a los colaboradores y ejercer procesos de mejora continua.	Para que el personal esté plenamente capacitado para operar tecnología y desempeñar su labor.	Mediante procesos de capacitación.		x	x	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25

Acciones y Cronograma de Actividades: Satisfacción del cliente

ADE: Servicio al Cliente								
10. Capacitar al personal en cuanto a mecanismos para abordar al cliente, mantenerlo satisfecho e interesado en obtener los servicios y/o productos de la compañía.								
META: Generar sentimientos de satisfacción, felicidad y lealtad en el cliente.								
ACCIONES	PARA QUE	CÓMO	CRONOGRAMA					
			NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
1. Investigar sobre cursos de capacitación de personal en cuanto a contacto directo con clientes.	Para capacitar al personal en c contacto directo con el cliente.	Mediante recursos online, vía telefónica, email o directamente en las empresas.		x				
2. Elegir el programa que cumpla con los requisitos de formación y contacto con clientes.	Para ejercer el programa que más se adecue a las necesidades de la compañía.	Mediante la comparación de los diferentes programas de capacitación.		x				
3. Motivar a los colaboradores a tomar el programa para proveerles de mejores habilidades de comunicación y expresión frente a los clientes.	Para que los colaboradores se sientan motivados a tomar el curso de capacitación.	Mediante charlas informativas a los colaboradores.		x				
4. Cultivar los aprendizajes obtenidos en los colaboradores e intuitivamente evaluar el cambio en la percepción de los clientes.	Para verificar que los colaboradores si generan un nivel de satisfacción en el cliente.	Mediante análisis de resultados con método de observación.		x	x	x	x	x
5. Efectuar un proceso de estandarización o de cultura organizacional que desarrolle la satisfacción, la fidelidad y la felicidad de los clientes.	Para que la satisfacción y felicidad del cliente sea parte de la cultura propia de la empresa.	Mediante el incentivo y reforzamiento de esta cultura de satisfacción y direccionamiento al cliente en los colaboradores.			x			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26

Acciones y Cronograma de Actividades: Diseño de proceso post-venta

ADE: Servicio al Cliente								
11. Diseñar un proceso de servicio post-venta.								
META: Mejorar la relación con el cliente y aumentar el valor agregado de los servicios de la compañía.								
ACCIONES	PARA QUE	CÓMO	CRONOGRAMA					
			NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
1. Evaluar el actual proceso de servicio post-venta e identificar las fallas que presenta.	Para evaluar la satisfacción del cliente una vez que se finalizado el servicio mismo o la venta del producto.	Mediante el contacto con clientes y encuestas previamente diseñadas.	x			x		
2. Identificar las soluciones a las fallas y las posibles soluciones que mejorarían el servicio post-venta.	Para hacer un especial énfasis en las fallas y mejorar el contacto con los clientes.	Mediante el análisis de la información que brinda el cliente.		x				
3. Transmitir a los colaboradores la nueva política de servicio post-venta.	Para que el actual servicio de la compañía genere un mejor nivel de satisfacción en el cliente.	Mediante charlas comunicativas de resultados y de mecanismos de mitigación de fallas.		x				
4. Ejecutar y evaluar los nuevos procesos de servicio post-venta.	Para mejorar la experiencia del cliente y el nivel de satisfacción del mismo.	Mediante la operación normal de la compañía con los ajustes y correcciones en servicio previamente transmitidos a los colaboradores.			x			
5. Crear procesos de mejora continua.	Para mejorar continuamente el servicio.	Mediante la ejecución de los primeros 4 pasos de éste plan de acción.				x		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27

Acciones y Cronograma de Actividades: Satisfacción al cliente post-venta

ADE: Servicio al Cliente								
12. Evaluar los niveles de satisfacción del cliente en un periodo post-venta.								
META: Crear fidelización de las relaciones con clientes.								
ACCIONES	PARA QUE	CÓMO	CRONOGRAMA					
			NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
1. Crear encuesta de satisfacción post-venta.	Para evaluar la satisfacción de los clientes una vez que ha terminado el servicio.	Mediante el diseño de encuestas de satisfacción.			x			
2. Contactar clientes y aplicar encuesta.	Para evaluar la satisfacción del cliente en un periodo posterior a la venta o adquisición del servicio o producto.	Vía telefónica, email o contacto con clientes.			x	x		
3. Evaluar los resultados de las encuestas.	Para evaluar el nivel de satisfacción del cliente y su percepción de la marca, buscando crear un proceso de fidelización con la compañía.	Mediante el análisis de la información que previamente brindaron los clientes.				x	x	
4. Trasmitir a los colaboradores los resultados y análisis realizados.	Para hacer a los colaboradores parte del proceso de mejora y construcción de un mejor servicio post-venta.	Mediante charlas informativas para los colaboradores.					x	
5. Ejercer procesos de ajuste y mejora continua.	Para brindar continuamente un buen servicio al cliente.	Mediante la ejecución de los primeros 4 pasos de éste plan de acción.					x	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28

Acciones y Cronograma de Actividades: Hacinamiento

ADE: Plan de Expansión								
13. Identificar los niveles de hacinamiento y convergencia del sector estratégico. Ejercer una análisis de fuerzas del mercado en cada una de las posibles ciudades.								
META: Identificar oportunidades potenciales de expansión.								
ACCIONES	PARA QUE	CÓMO	CRONOGRAMA					
			NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	AB
1. Identificar el código CIU y levantar un análisis de hacinamiento y convergencia estratégica para cada punto potencial.	Para ejecutar un estudio que arroje resultados que puedan ser analizados y posteriormente permitan la toma de decisiones efectivas.	Mediante la ejecución de pasos con el libro "Análisis estructural de sectores estratégicos".					x	
2. Análisis de panorama competitivo, fuerzas del mercado y estudio de competidores en cada punto potencial.	Para ejecutar un estudio que arroje resultados que puedan ser analizados y posteriormente permitan la toma de decisiones efectivas.	Mediante la ejecución de pasos con el libro "Análisis estructural de sectores estratégicos".					x	
3. Evaluar cada una de los posibles puntos y elegir un punto de partida para el desarrollo del plan de expansión local/nacional.	Para que se elija el lugar adecuada para comenzar con el proceso de expansión.	Mediante el análisis de resultados en cuanto al hacinamiento, la convergencia estratégica, el panorama competitivo y las fuerzas del mercado.					x	
4. Identificar las etapas que requiere el plan de expansión y sus tiempos de realización.	Para poder ejecutar posteriormente el plan de expansión mediante fases que permitan identificar el avance y medir la eficiencia de los resultados que se van obteniendo en el camino.	Mediante el análisis y construcción de un plan de expansión debidamente delimitado y con fases realizables y programables.					x	
5. Evaluar fecha de posible comienzo del plan de expansión nacional.	Para poder comenzar con la preparación tanto de presupuesto como de mentalidad de los colaboradores y de la empresa misma para afrontar el plan de expansión sin dejar que las actividades normales se vean afectadas.	Mediante el análisis financiero y los niveles de presupuesto que tiene la compañía.					x	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29*Acciones y Cronograma de Actividades: Oportunidades potenciales*

ADE: Plan de Expansión								
14. Evaluar de forma detallada los factores de oportunidad y riesgo que presentan las oportunidades potenciales, diseñar un plan de expansión progresivo que contenga en sí mismo un nivel de riesgo e incertidumbre bajo.								
META: Elaboración de un plan de expansión que maneje un bajo nivel de incertidumbre y riesgo.								
ACCIONES	PARA QUE	CÓMO	CRONOGRAMA					
			NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
1. Evaluar factores externos del sector dentro de cada posible punto.	Para identificar posibles problemas o variables incontrolables de los diferentes mercados a los que la compañía desea entrar a competir.	Mediante la investigación de información, bien sea de forma presencial o mediante recursos electrónicos					x	
2. Evaluar la competencia en cada ciudad punto potencial.	Para identificar el mercado que más le conviene a la empresa y que mayor bienestar le pueda brindar.	Mediante la investigación de información, bien sea de forma presencial o mediante recursos electrónicos.					x	
3. Levantar matrices de análisis para la toma de decisiones como lo es el DOFA.	Para identificar las fortalezas de la compañía y ejercer una toma de decisiones adecuada en cuanto al plan de expansión.	Mediante el análisis mismo de la empresa y de los factores externos como competencia, el mercado, las políticas, entre otros.					x	
4. Evaluar los riesgos y definir la opción que más convenga para dar inicio al proyecto.	Para reducir y mitigar en la medida de lo posible el riesgo y la incertidumbre del plan de expansión.	Mediante análisis y procesamiento de la información previamente recogida.					x	
5. Elaborar el plan de expansión final, teniendo en cuenta todos los análisis efectuados anteriormente.	Para asegurar y manejar un nivel de certeza muy pertinente en cuanto al plan de expansión y las diferentes etapas que posee.	Mediante análisis y procesamiento de la información previamente recogida.					x	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30**Acciones y Cronograma de Actividades: Presupuesto**

ADE: Plan de Expansión								
15. Crear un fondo destinado a la ejecución del Plan de Expansión, que se alimente de un porcentaje de los ingresos por ventas de la compañía.								
META: Hacer un presupuesto dentro de la compañía para gestionar y destinar de forma clara y adecuada los ingresos que percibe la compañía y que en su defecto reinvierte.								
ACCIONES	PARA QUE	CÓMO	CRONOGRAMA					
			NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
1. Evaluar el presupuesto que mensualmente realiza la compañía.	Para ejercer planeación financiera exitosa que permita la ejecución del plan de expansión.	Mediante análisis de informes financieros y estados contables.					x	
2. Establecer el porcentaje adecuado de los ingresos recibidos mensualmente que se destinarán al Plan de Expansión.	Para comenzar a ahorrar para posteriormente ejecutar el plan de expansión y tener un presupuesto financiero adecuado.	Mediante análisis de informes financieros y estados contables.					x	
3. Acordar con el Banco las medidas necesarias para abrir un fondo de ahorro especial al cual se destinará mensualmente el nivel de ingresos establecido anteriormente.	Para reducir las operaciones financieras de la compañía y asegurar que los ingresos de la compañía están siendo administrados según lo planeado.	Mediante adquisición de un servicio financiero que provee el banco mismo.					x	
4. Identificar posibles opciones de inversión a corto plazo para aumentar el dinero que recibe el fondo destinado al plan de expansión.	Para buscar alternativas de inversión que alimenten el mismo fondo de ahorro y permitan un nivel de rentabilidad -así sea mínimo-.	Mediante adquisición de un servicio financiero que provee el banco mismo.					x	
5. Evaluar y elegir alternativas de crédito en caso de ser necesario, para costear las fases del proceso que no pueden ser financiadas mediante el fondo de ahorro.	Para costear posibles desajustes o fases del proceso de expansión que no pueden ser financiadas en su momento.	Mediante adquisición de un servicio financiero que provee el banco mismo.					x	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31**Acciones y Cronograma de Actividades: Puntos comerciales**

ADE: Plan de Expansión								
17. Efectuar operaciones de compra, diseño y ejecución de los nuevos puntos comerciales de la compañía.								
META: Efectuar un proceso de estandarización y diseño de los locales comerciales, para generar un contacto pertinente y adecuado con clientes .								
ACCIONES	PARA QUE	CÓMO	CRONOGRAMA					
			NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
1. Comenzar con la primera fase del plan de expansión, que debe ser precisamente la identificación y adquisición de los nuevos puntos de venta.	Para dar inicio al proceso de expansión de la empresa.	Mediante la contratación y ejecución de las operaciones que establece el plan.						x
2. Elaborar un diseño pertinente a los nuevos puntos comerciales.	Para mejorar la visibilidad de la compañía en los nuevos puntos comerciales de venta y para atraer a los clientes.	Mediante diseño arquitectónico.						x
3. Efectuar el proceso de rediseño de los locales.	Para que el local esté listo para recibir al público interesado en adquirir los productos y servicios de la compañía.	Proceso de Construcción y diseño.						x
4. Evaluar los costos adicionales que conlleva el alistamiento de los nuevos locales.	Para ejecutar planeación financiera.	Mediante análisis financiero de estados financieros de la compañía.						x
5. Reajustar financieramente el plan de expansión, y con ello cubrir costos adicionales del proyecto.	Para poder cumplir con éxito el plan de expansión.	Mediante administración y gestión de recursos financieros de la compañía.						x

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32**Acciones y Cronograma de Actividades: Cumplimiento de pagos**

ADE: Plan de Expansión								
16. Tener un periodo de cumplimiento estricto de pagos a proveedores y bancos para tener un buen historial financiero y ser aptos para solicitar un buen crédito.								
META: Obtener opciones de crédito para la financiación del plan de expansión nacional.								
ACCIONES	PARA QUE	CÓMO	CRONOGRAMA					
			NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
1. Administrar de forma adecuada las deudas a corto y largo plazo que la compañía tiene.	Para mejorar el historial contable de la compañía frente al banco.	Mediante planeación financiera.					x	
2. Diseñar un plan de pago que permita atender las deudas de forma eficiente y controlada.	Para mejorar el historial contable de la compañía frente al banco	Mediante planeación financiera.					x	
3. Definir plazos de pago fijos para los proveedores, a fin de eliminar inconvenientes.	Para que las relaciones con proveedores no se vean afectadas y no existan deudas y pagos sin saldar.	Mediante planeación financiera.					x	
4. Reevaluar los procesos y acciones que promueven las deudas de la compañía.	Para reducir las actividades que no son elementales y que promueven el aumento de las deudas en los estados contables de la compañía.	Mediante análisis de estados de resultados.					x	
5. Eliminar el impacto de endeudamiento de la compañía en actividades que no generan valor agregado o no sean necesarias para el funcionamiento y buen desempeño de la misma.	Para mejorar la condición financiera de la compañía y tener eficiencia financiera.	Mediante administración del flujo de dinero.					x	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33*Acciones y Cronograma de Actividades: Relaciones con clientes*

ADE: Plan de Expansión								
18. Ejercer operaciones comerciales con clientes, gestionando y promoviendo nuevas relaciones con clientes potenciales.								
META: Percibir ingresos desde los nuevos puntos de venta destinados a gestionar las posibles deudas en que haya incurrido la empresa para efectuar el plan de expansión.								
ACCIONES	PARA QUE	CÓMO	CRONOGRAMA					
			NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
1. Efectuar un proceso de contratación de personal para los nuevos puntos comerciales de venta.	Para tener el personal suficiente para atender los nuevos puntos comerciales de venta.	Mediante procesos mismos de contratación establecidos y utilizados por la compañía.						x
2. Capacitar al nuevo personal en cuanto a las políticas, la cultura y el desempeño que busca lograr la compañía en las nuevas sedes.	Para que el personal esté alineado con la cultura y la política de la compañía y ofrezca el servicio de calidad que actualmente promueve la compañía misma.	Mediante proceso de capacitación.						x
3. Efectuar publicidad local en los nuevos puntos de comercialización.	Para dar a conocer los nuevos puntos de comercialización.	Mediante volantes, promociones y actividades de inauguración.						x
4. Crear nuevas relaciones con clientes potenciales mediante la implementación de estrategia de fuerza de ventas puerta a puerta en empresas constructoras y minoristas.	Para crear alianzas comerciales que mejoren el ingreso por ventas de la compañía en los nuevos puntos de comercialización y con los nuevos clientes obtenidos a partir del trabajo de campo.	Mediante la estrategia puerta a puerta, visita de obras de construcción en las ciudades y de empresas minoristas que necesitan un distribuidor. Para esto es necesario tener dos tipos de portafolio: uno para constructoras y cliente final y otro para minoristas; la diferencia en portafolios tiene el propósito de hacer que los precios y el enfoque dado sean atractivos para ambos segmentos.						x
5. Comenzar a operar, buscando liderazgo y reconocimiento de la marca.	Para comenzar a percibir ingresos en los nuevos puntos de venta en los cuales ha invertido la compañía.	Ejecución de operaciones normales.						x

Fuente: Elaboración propia

4.3 Segmentación y Posicionamiento

4.3.1 Segmentos Objetivo

FORTEACERO S.A.S tiene cuatro tipos de compradores en los cuales se enfoca:

- Arquitecto/ Ingeniero / contratista: Este segmento de compradores compra materiales que serán instalados por el grupo de obreros que ellos mismos han contratado, la compra de este tipo de clientes se da en vitrina o gracias al voz a voz y a la trayectoria de la empresa que hace que esta tenga reconocimiento por parte de algunos clientes. Este tipo de clientes no llegan a diario, sin embargo en el momento en el que deciden realizar la primera compra terminaran haciendo varias compras hasta el momento de terminar la obra, generalmente los montos comprados por este segmento de clientes son altos pero piden precios bajos y quieren buena calidad en los productos adquiridos. SI este tipo de clientes se siente a gusto con los productos, el precio y la atención probablemente será cliente por mucho tiempo de la empresa y en el largo plazo incluso llegara a comprar sin tener en cuenta el precio como determinante en su decisión de compra.
- Instalador: Este segmento de clientes es el más grande, compra materiales que serán instalados por ellos mismos, es así como en su ritual de compra generalmente están incluidas recomendaciones de instalación que piden a las personas que les venden los productos, en este caso FORTEACERO S.A.S. La frecuencia de compra de este segmento es diaria, estos clientes se preocupan por la calidad de los productos en prevalencia al precio. Es frecuente encontrar lealtad a la empresa y a la marca en este tipo de productos.
- Dueño de casa: Este segmento de clientes compra la obra terminada, se caracterizan porque conocen muy poco de materiales por lo que se interesan por los resultados obtenidos sin involucrarse demasiado en el proceso de elaboración. La frecuencia de compra de este segmento es ocasional y generalmente prefieren que sus obras sean

trabajadas con los materiales de mejor calidad. Estos clientes hacen mercadeo por medio del voz a voz.

- **Minoristas:** Este segmento corresponde al segundo más grande para FORTEACERO S.A.S, estos clientes compran todo tipo de productos con el propósito de abastecer sus almacenes, adquieren todas las calidades. La frecuencia de compra de este segmento es frecuente y solicitan generalmente grandes descuentos a FORTEACERO S.A.S con el propósito de encontrar un distribuidor que puedan mantener en el tiempo y sea sostenible para sus operaciones.

4.3.2 Posicionamiento

De acuerdo con lo que hemos mencionado anteriormente y teniendo en cuenta la visión de los gerentes de FORTEACERO S.A.S, se decidió concentrar las estrategias en la línea de perfilería o perfiles ya que es la que consideran les va a dar el posicionamiento deseado en el mercado. Esta línea fabricada directamente por ellos ofrecerá al cliente alta calidad a un precio muy cómodo y atractivo para los compradores, lo cual, acompañada de un excelente servicio al cliente, le permitirá sobresalir entre sus competidores. Es importante mencionar que aun cuando nos enfocamos en la línea de perfilería, el propósito general es impulsar la venta de los demás productos ya que estos son complementarios y su venta puede ser jalonada por la venta de los perfiles.

Se realizaron 15 encuestas a clientes de FORTEACERO S.A.S con el propósito de conocer cuáles de los factores señalados valoraba más, la pregunta que se realizó fue: ¿Qué valora más en el momento de tomar la decisión de entrar, comprar y convertirse en cliente frecuente? Y las opciones de respuesta fueron: Calidad, Precio, Servicio, Disponibilidad e Imagen, siendo precio y servicio las opciones elegidas por los clientes con un 33% cada una de los votos totales. Ver anexo D

De los datos y la información compartida por la empresa, confirmamos mediante el trabajo de campo y el análisis de los resultados de la encuesta que el precio y el servicio son los factores más relevantes en el momento en el que el cliente toma la decisión de entrar, comprar y convertirse en cliente frecuente de FORTEACERO S.A.S.

Es así como la estrategia de posicionamiento se basará en dos ejes: el servicio y el precio.

5. MEZCLA DE MERCADEO

5.1 Producto

A continuación se presenta el portafolio de productos de FORTEACERO S.A.S.

PERFILERIA EN LÁMINA GALVANIZADA

Vigueta

Perfil en lámina galvanizada de calibre 26 empleado para la construcción de techos en seco, su objetivo es soportar la estructura en general y en especial dar soporte a las omegas. La vigueta es rolada y con reborde para facilitar su uso.

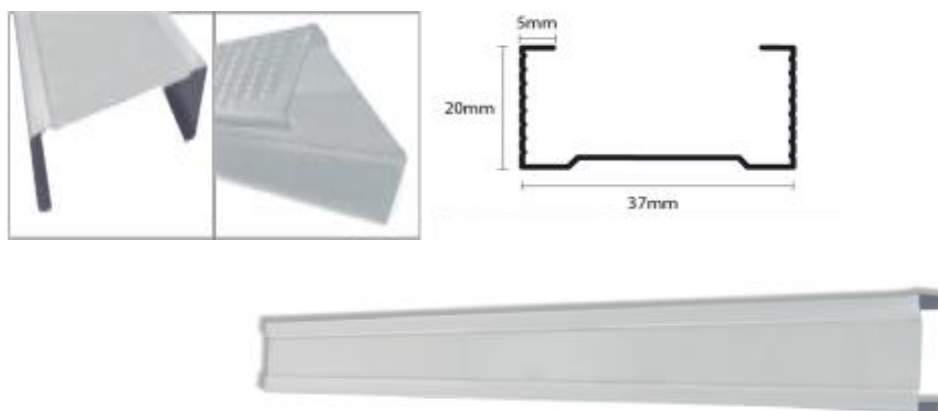


Ilustración 15. Imagen de perfil vigüeta

Fuente: Imagen suministrada por Forteacero.

Omega

Perfil en lámina galvanizada calibre 26 empleado para soportar directamente las láminas de drywall o fibrocemento, estos perfiles se atornillan a las vigüetas. Las omegas son roladas y con reborde con el propósito de facilitar su uso.



Ilustración 16. Imagen de perfil omega

Fuente: Imagen suministrada por Forteacero.

Angulo

Pieza en calibre 26 de lámina galvanizada empleada en la construcción de techos en seco cuyo propósito es dar soporte perimetral a las viguetas.

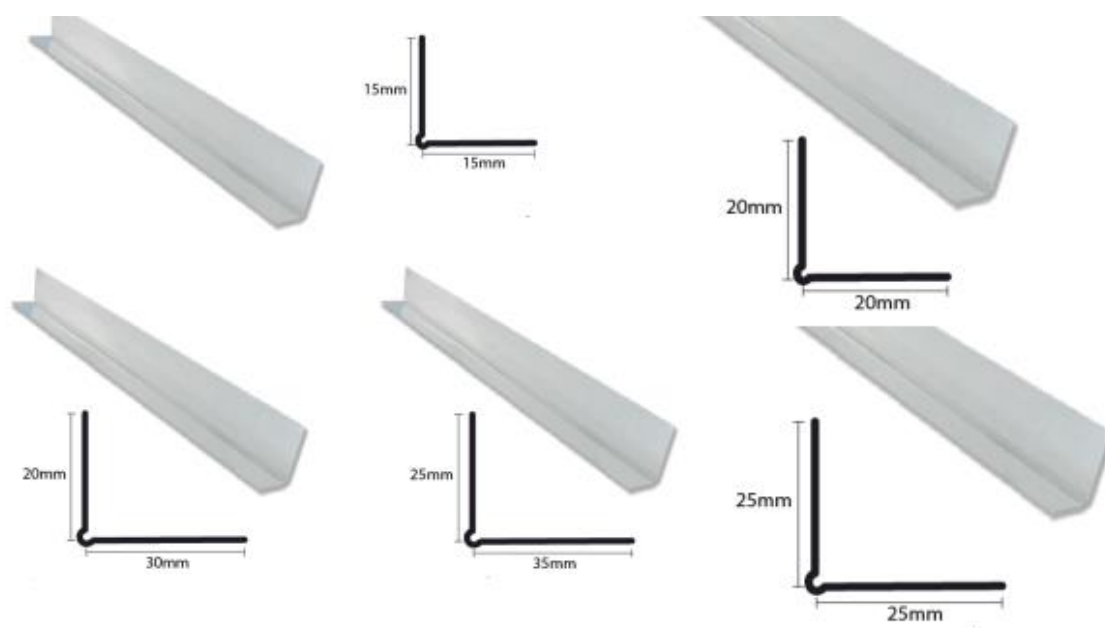


Ilustración 17. Imagen de perfil ángulo

Fuente: Imagen suministrada por Forteacero.

Paral

Pieza en lámina galvanizada calibre 26 empleada para estructurar muros, los parales son anclados a los canales para darle mayor resistencia a las construcciones de paredes divisorias. Estas piezas pueden usarse con láminas de drywall o fibrocemento de acuerdo con las necesidades específicas del cliente.



Ilustración 18. Imagen de paral

Fuente: Imagen suministrada por Forteacero.

Las especificaciones técnicas pueden cambiar de acuerdo con solicitudes especiales de los clientes.

Canal

Pieza en lámina galvanizada calibre 26 empleada para estructurar muros, los canales son anclados a los parales para darle mayor resistencia a las construcciones de muros. Estas piezas pueden usarse con láminas de drywall o fibrocemento de acuerdo con las necesidades específicas del cliente.



Ilustración 19. Imagen de canal

Fuente: Imagen suministrada por Forteacero.

- Las especificaciones técnicas pueden cambiar de acuerdo con solicitudes especiales de los clientes.

PINTURA

Dentro del portafolio de productos ofrecido por Escayola - FORTEACERO S.A.S se encuentra el vinilo acrílico de acabado mate Tipo 1 y Tipo 2 FABRICADO POR LA MARCA. Este producto es principalmente de uso interior con sobresalientes características como el excelente cubrimiento, rendimiento, efecto duradero y secado rápido.



Ilustración 20. Imagen de la pintura.

Fuente: Imagen suministrada por Forteacero.

LAMINA DE DRYWALL

Lamina de drywall estándar

Placa de yeso estándar o extra liviana empleada en el montaje de cielo raso, paredes y revestimientos en lugares secos.

Lamina de drywall RF

Placa de yeso resistente al fuego que retrasa su propagación, no emite humo ni genera gases tóxicos.

Lamina de drywall RH

Placa de yeso resistente a la humedad dada su capacidad de absorción.

Nota: Se manejan todas las marcas de lámina.

LAMINA EN PVC

Láminas de PVC de excelente calidad usadas en paredes y techos, con gran variedad de diseños que se adaptan a espacios como salas, habitaciones, baños, hospitales, oficinas y fábricas, entre otros.

Las características de este material son las siguientes:

- Alta resistencia
- Protección contra el envejecimiento
- Aislamiento de ruido
- Facilidad de mantenimiento
- Vida útil de más de 20 años.
- Fácil instalación



Ilustración 21. Imagen del PVC

Fuente: Imagen suministrada por Forteacero.

LAMINA DE FIBROCEMENTO

Placa de cemento de fácil manejo utilizada en fachadas, paredes exteriores, zonas con alta humedad y pisos de mezzanine, entre otros.

LAMINA DE FIBRAMINERAL

Lamina para cielo raso desmontable con aislamiento acústico.

COMPLEMENTOS

Dentro del portafolio de productos ofrecidos por FORTEACERO S.A.S se encuentran elementos necesarios para trabajar con los materiales mencionados, ejemplo de estos son la masilla, tornillos, cintas, aislamientos termo acústicos (frescasas), yesos y herramientas de trabajo.

De acuerdo con las condiciones de la empresa, lo que hemos visto en el desarrollo de esta investigación y los deseos de los dirigentes de la organización, se determina que la línea de productos en la que deben enfocar las estrategias de mercadeo es la perfilería, ya que es uno de los 3 productos con mayor participación en ventas (39% del total) y con uno de los márgenes porcentuales de utilidad más altos respecto al portafolio de productos (23%). Se debe tener en cuenta que la perfilería es una línea de productos que tiene gran potencial en este mercado dado que es producida por muy pocas organizaciones de la competencia directa, lo que nos da una ventaja significativa al ser fabricantes de la misma.

Se pretende que el consumidor perciba los beneficios a la hora de comprar directamente con un fabricante. Estos beneficios pueden ser precios bajos, atención a requerimientos especiales (medidas específicas) y disponibilidad inmediata.

5.2 Precio

Dado que la naturaleza de la perfilaría no permite alta diferenciación entre el producto de FORTEACERO S.A.S y aquel que ofrecen sus competidores, se optará por una estrategia de precio bajo, acompañado de una buena promoción, buscando que la organización logre aumentar ventas y posicionarse en el mercado.

La estrategia de precio bajo consiste en ofrecer el producto a un precio un poco menor que el de la competencia. Como los competidores no son fabricantes, no pueden ofrecer precios más bajos porque sus márgenes y ganancias se reducirían o serían negativas. Es importante mencionar que la idea no es vender por debajo del costo sino vender a un precio menor para tener una ventaja. Para los competidores no es fácil copiar la estrategia porque muchos no tienen la capacidad económica, no cuentan con el espacio suficiente para instalar las máquinas y tampoco tienen la experiencia que FORTEACERO S.A.S ha logrado obtener durante este tiempo. Esta es una estrategia que se debe aprovechar porque le da el valor agregado a la empresa y es una ventaja económica para los clientes.

Aun cuando se podría manejar un mayor margen de utilidad con la perfilería vendiendo a un precio igual al de la competencia, esta estrategia de precios bajos tiene como propósito vender altos volúmenes de producto para así lograr la utilidad esperada y mejorar la rentabilidad de la empresa, no tomándolo por unidad vendida sino por el total de unidades vendidas. Cabe mencionar que vender altos volúmenes de producto lleva a la empresa a producir en grandes cantidades (llegando así a economías de escala), lo que se traduce en bajos costos unitarios.

Para lograr estos objetivos, teniendo en cuenta los precios de la competencia y el análisis financiero, se propone la siguiente lista de precios para cada uno de los segmentos donde se compite:

Tabla 34*Lista de precios por canal.*

CONCEPTO	PRECIO MAYORISTA	PRECIO DISTRIBUIDOR	PRECIO PUBLICO
	VR. UNITARIO	VR. UNITARIO	VR. UNITARIO
OMEGA ROLADO GRAFILADO 2,44	\$ 1.862	\$ 1.948	\$ 2.069
VIGUETA ROLADO GRAFILADO 2,44	\$ 1.862	\$ 1.948	\$ 2.069
ANGULO 2,44 3X2	\$ 1.078	\$ 1.121	\$ 1.207
ANGULO CUELGA 2X2	\$ 905	\$ 991	\$ 1.078
PARAL BASE 9 ROLADO GRAFILADO	\$ 3.750	\$ 3.922	\$ 4.009
PARAL BASE 6 ROLADO GRAFILADO	\$ 3.103	\$ 3.276	\$ 3.362
CANAL BASE 9	\$ 3.362	\$ 3.362	\$ 3.448
CANAL BASE 6	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.672

*Los precios no incluyen IVA

Fuente: FORTEACERO S.A.S

5.3 Marca

La imagen corporativa juega un papel fundamental en el reconocimiento y posicionamiento de la organización, sin embargo de acuerdo con la investigación realizada, se evidencia que FORTEACERO S.A.S considera este aspecto como una herramienta fundamental que le permita alcanzar sus objetivos. Es así como no existen estrategias puntuales que creen identidad de la empresa ni en sus empleados ni hacia sus clientes. Por esta razón se proponen a continuación las siguientes estrategias de marca e imagen corporativa:

- Logo y nombre

Como se mencionó en la reseña de la empresa, FORTEACERO S.A.S se creó como una filial de la empresa Escayola Ltda. En los puntos de venta y en todo lo que haga

referencia a la marca de la empresa, estarán presentes los dos logos. Esto porque se quiere que la gente relacione FORTEACERO S.A.S con Escayola ya que es una marca que ya cuenta con trayectoria y reconocimiento en el mercado. Los logos y nombres son los siguientes:



Ilustración 22. Logo y nombre Escayola Ltda

Fuente: Imagen suministrada por Forteacero Ltda.

Este nombre, presente en el mercado desde 1997, hace referencia a un tipo de yeso decorativo usado como material para hacer esculturas, moldes, entre otros usos dados en el campo de la construcción.

El logo de colores azul, verde y blanco, contiene el nombre de la empresa y su producto principal, el Dry Wall. Además, en la imagen se observa que con la E se forma una casa de color azul con el propósito de hacer que el cliente perciba que la empresa ofrece soluciones de diseño y acabados para el hogar y otros espacios. Este logo ha sido usado por la empresa hace 5 años aproximadamente, los propietarios contrataron una agencia de diseño para que renovara su logo y los envases y empaques de los productos que son fabricados.

- Azul: Porque significa profesionalismo, éxito y confianza.
- Verde: Porque hace alusión al crecimiento, estabilidad, armonía y seguridad.
- Blanco: Porque significa simplicidad y limpieza.
- Gris: Porque evoca formalidad, fiabilidad y estabilidad y porque es el color del conocimiento.

- Fachada:

La empresa no cuenta con fachadas estandarizadas. En algún momento se hizo un diseño para las mismas pero no se terminó. Es así como no cuentan con los colores corporativos, ni con el logo, ni con el nombre visible.

Es necesario que todas las sedes estén iguales, con los mismos colores y que tengan los logos grandes y visibles para que los clientes los identifiquen fácilmente y que nuevos clientes se sientan atraídos a visitar los diferentes puntos. Además de los colores y logos, también sería recomendable que sea visible que son punto de fábrica de perfilería ya que eso atraería más compradores porque supondrían un mejor precio de compra. (Ver ejemplo en Anexo B)

- Papelería:

Teniendo en cuenta lo que se ha observado, se recomienda que todos los documentos que se elaboren, como por ejemplo cotizaciones y factures, tengan la imagen corporativa. También se recomienda que hagan su imagen más visible, puede ser por medio de esferos, cuadernos y calendarios con la marca, entre otros, para uso interno y para obsequiar a sus clientes. Otro aspecto importante sería poner los logos, dirección y números de contacto en los camiones que se utilizan para transportar la mercancía.

5.4 Comunicación

Como hemos mencionado anteriormente, es vital para la empresa tener una imagen corporativa definida, es decir, que todos los puntos de venta sean iguales y comuniquen lo mismo, junto con sus colaboradores.

Lo primero que se debe hacer es darse a conocer a los clientes nuevos y recordarles a los clientes actuales y antiguos que FORTEACERO S.A.S es la mejor opción para comprar. Esto puede hacerse por medio de volantes que sean llamativos, fáciles de leer, con mensajes persuasivos y que resalten las ventajas que tiene comprar en FORTEACERO S.A.S. Otra opción que se propone para darse a conocer es, como mencionamos anteriormente, poner los logos y los datos de contacto en los camiones para así llegar a más clientes. (Ver ejemplo en anexo C)

Otro aspecto importante a tener en cuenta a la hora de comunicarse con los clientes es hacer uso de estrategias de e-Marketing. Es necesario reactivar las redes sociales y la página de internet. Es importante aclarar que la página ya existe y que cuentan con un diseñador pero en el momento no está en uso, solamente se reactivará hasta que la empresa evalúe todas las estrategias planteadas en este plan de mercadeo y las ponga en práctica para así efectuar el pago y comenzar a hacer uso de la misma. Para esta página de internet se pretende hacer algo más interactivo con los clientes, se plantean las siguientes alternativas para que sean incluidas:

- Generar un espacio en la página para que los clientes puedan compartir opiniones, inquietudes, sugerencias, etc.
- Creación de videos instructivos con ideas y tips de instalación y manejo de materiales.
- Creación de un blog en el que se compartan tendencias, decoración, arquitectura, mejores prácticas, ideas DIY (hágalo usted mismo), entre otros.
- Publicación de ofertas y novedades.
- Permitir pedidos y compras por la página.

Es necesario también obtener una base de datos que contenga por lo menos nombres, teléfono de contacto, dirección, tipo de cliente y correo electrónico. Esto con el fin de contar con información que nos permita enfocar y llevar a cabo las estrategias de mailing asertivo. Este mailing comunicaría ofertas y promociones enviadas al tipo de cliente al que apliquen.

Con el propósito de acceder a grandes clientes y de hacer que clientes nuevos que no frecuentan las zonas donde están ubicados los puntos de venta o que no conocen la empresa, se acerquen a FORTEACERO S.A.S, se propone participar de las ferias importantes de construcción y del hogar que se realicen a lo largo del año, como por ejemplo Expo Construcción y Expo Diseño, Expo CAMACOL, entre otras.

5.5 Canales

Actualmente la empresa maneja dos canales de distribución, el canal directo en el que los artículos salen de la fábrica al consumidor final a través de los tres puntos de venta ubicados en la ciudad de Bogotá, y el canal corto que consta de tres niveles, fabricante – detallista - consumidor final. Es importante tener en cuenta que este canal no es de uso frecuente, ya que son muy pocos detallistas a los que se les vende el producto. Sin embargo, de acuerdo con lo observado y con el criterio de los gerentes, este y el canal largo (fabricante – mayorista – detallista - consumidor) son canales que para FORTEACERO S.A.S tienen potencial por ser fabricantes de perfilaría. Lo esencial es darse a conocer y hacer que el producto y las condiciones bajo las cuales este se comercializa, sean atractivos para estos segmentos.

Para llegar a estos canales, se propone que mediante la publicidad, mailing, promociones, fuerza de ventas, voz a voz y las estrategias digitales la empresa se haga conocer y los detallistas lleguen directamente a los puntos de venta. Para el canal largo, se plantea además de las estrategias anteriores, realizar alianzas estratégicas con vendedores de empresas que les proveen de materiales. Por ejemplo, los vendedores que ofrecen PVC a mayoristas pueden tener lista de

precios de un producto complementario al suyo, en este caso sería la perfilería. A través de ellos se realizaría la venta a mayoristas a cambio de una comisión para el vendedor que sería del 4% aproximadamente. Esto mismo se podría hacer con los proveedores de tornillos, láminas y productos complementarios.

Como se ha mencionado anteriormente en las estrategias planteadas, se debe fortalecer el e-commerce como canal de distribución de FORTEACERO S.A.S para incrementar las ventas y atraer más clientes. Respecto a esto, la idea de la página de internet no es netamente informativa, es decir, no solamente se busca dar a conocer el portafolio de productos y servicios sino que, además, sería posible realizar compras directamente en la página.

No es suficiente contar con todos canales de distribución si no existe un manejo adecuado para satisfacer las necesidades y las expectativas de los clientes, dentro de las cuales se encuentra realizar las entregas oportunas de los pedidos, realizadas directamente, por vía telefónica o a través de la página de internet. Como una alternativa para reducir la posibilidad de que los pedidos no lleguen a tiempo, se plantea hacer una planeación realista y eficiente de las entregas. Por ejemplo, realizar las entregas en las horas de la tarde o en la mañana únicamente para contar con el tiempo suficiente para planear las rutas de entrega, evitando así incumplimientos y disgustos con los clientes. Se sabe que no es viable determinar con mucha anticipación las rutas de los carros porque la planeación de la operación del transporte depende de los clientes que lleguen en el transcurso del día, pero si es posible organizar un horario general de despacho, es decir, una vez se han establecido las rutas de la mañana o de la tarde, si llega un pedido para otra zona deberá ser programado para el día siguiente.

5.6 Fuerza de Ventas

La empresa FORTEACERO S.A.S en este momento cuenta con cinco vendedores que se encuentran en los puntos de venta, pero tres de ellos no son fijos ya que cumplen al mismo tiempo con otras funciones de la empresa.

Para aumentar las ventas, se propone consolidar una fuerza de ventas externa con el propósito de hacer que la empresa no dependa únicamente de los clientes que acuden a los puntos de venta o la contactan a través de internet, sino que salgan a buscar clientes en diferentes puntos de la ciudad. Para que esta estrategia funcione correctamente se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Deben tener listas de precios distintas para ofrecer a los diferentes tipos de clientes y así ser llamativos y competitivos en todos los segmentos.
- Se debe realizar una ruta eficiente que permita perfilar y ubicar a los vendedores de acuerdo con el tipo de cliente.
- Se debe tener un control de cada visita que realizan los vendedores para saber si realmente vale la pena o no trabajar con determinado cliente.
- Es necesario que los vendedores tengan acceso y puedan usar la información de los inventarios de sus clientes. Esto con el fin de llevar un control adecuado de las cantidades existentes y de las necesarias para cumplir con las metas y los pronósticos. Con esto se puede identificar al final del mes si la cantidad que se compró fue suficiente o si por el contrario hizo falta producto; con esta información es posible plantear estrategias de ventas y merchandising para hacer que FORTEACERO S.A.S saque todo el potencial de sus clientes, haciendo que sus ventas aumenten.
- Con estas visitas se pueden identificar también necesidades de los clientes, nuevos productos, nuevos segmentos, tendencias y se puede hacer una pequeña comparación con la competencia.
- Para que cliente y proveedor crezcan de forma conjunta, los vendedores deben estar capacitados para asesorar a los clientes en estrategias de merchandising, es decir, que

puedan decirles como exhibir y ubicar el producto, como comunicar correctamente, políticas de precios, etc.

- Es necesario llevar un seguimiento de los clientes y de los vendedores para evaluar su desempeño y tener claro si vale la pena tenerlos para no perder recursos.

Para esta estrategia se plantea contratar inicialmente 2 personas que tengan experiencia mínima de un año en ventas para evitar los altos costos de entrenamiento y el salario sería de \$800.000 básico más el 2% por comisión de las ventas. Se debe realizar seguimiento en el primer mes de puesta en marcha de la estrategia para confirmar su efectividad y si no está dando los resultados esperados, identificar las falencias y generar planes de mejora para no desperdiciar recursos valiosos para la empresa.

Esto se puede medir bajo una relación costo/beneficio, es decir, si lo que se gasta en esta fuerza de ventas es mayor o menor a las utilidades generadas por las ventas que realizan directamente, entonces se deben tomar medidas al respecto para obtener ganancias si no hay y aumentar las existentes.

6. MEDICIÓN Y CONTROL

Los siguientes son indicadores que se deben llevar periódicamente para el control de la implementación de los planes para que puedan ser exitosos.

- Ventas
- Medio por el que nuevos clientes llegan a ESCAYOLA- FORTEACERO
- Cuantos clientes que compraron una vez vuelven a repetir compra.
- Visitas a la página de internet

- Número de formularios recibidos por la página de internet
- Ventas por internet
- Costos
- Número de unidades producidas por hora y por día
- Número de unidades vendidas por día
- Número de clientes abordados por mes (vendedores externos)
- Número de ventas efectivas de las visitas
- Número de negocios obtenidos en ferias
- Cantidad de promociones compradas
- Niveles de inventarios: qué cantidad de producción se queda almacenada. Días de inventario
- Encuestas trimestrales para servicio al cliente.
- Exámenes de conocimiento: elaborar exámenes de conocimiento para verificar que los empleados estén alineados con las políticas de servicio al cliente y para que se evidencie el interés que tienen sobre la compañía. Este examen se realizaría después de cada capacitación y de manera periódica para tener un control.

Un modelo de encuesta para la medición de la satisfacción del cliente se puede encontrar en el anexo E.

7. CONCLUSIONES

A partir de la investigación realizada para FORTEACERO S.A.S se concluye lo siguiente:

- Teniendo en cuenta que el PIB de la ciudad de Bogotá para el año 2015 fue de \$138.4 billones de pesos con un crecimiento del 3,9% frente al año anterior, y que algunas de las actividades que más aportaron a este crecimiento fueron la Construcción con un crecimiento en el año del 15,7%, se identifica potencial y se evidencian oportunidades que FORTEACERO S.A.S desea aprovechar de la mejor manera basándose en el plan de mercadeo presentado en este documento.
- Un aspecto importante del entorno económico es que dado que el precio del dólar desde finales del año 2014 ha aumentado significativamente los materiales para construcción son cada vez más costosos (la mayoría de los materiales usados son importados), lo cual le dice a la empresa que no puede basar sus estrategias de ventas únicamente en el precio, y que por el contrario debe buscar otras alternativas para atraer y mantener los clientes, estrategias de servicio y de promoción que fueron presentadas en este plan de mercadeo.
- Para FORTEACERO S.A.S es una ventaja estar ubicados en la ciudad de Bogotá, pues es el motor de la economía del país y es la ciudad que más aporta al PIB nacional. Cabe resaltar que según CAMACOL (Cámara Colombiana de la construcción) el sector de la construcción es de los que mayor impulso representa para la economía debido a la gran cantidad de proyectos del Gobierno Nacional para incentivar la compra de vivienda.
- Si el desempeño del sector de la construcción continúa con la tendencia actual, también lo harán las cifras del mercado de la empresa, sin embargo para poder sacar provecho de ello es necesario mantener estructuras flexibles que se adapten a los requerimientos de los clientes que evolucionan constantemente.
- Ser una empresa creada a partir de otra, en este caso a partir de Escayola, es altamente beneficioso para FORTEACERO S.A.S dado que le permite tener amplios conocimientos del mercado y le da herramientas puntuales para crear estrategias que sean efectivas de

acuerdo a la realidad de la organización. Es así como Escayola Ltda. sembró las bases de FORTEACERO S.A.S y le transmitió todos sus conocimientos sobre la industria.

- FORTEACERO S.A.S es una organización familiar como se describe anteriormente, de acuerdo a la estructura que se evidencia se puede decir que la organización necesita asesoría externa que le ayude a contemplar aspectos que en las actividades diarias no son contempladas, a partir de esta y otras necesidades mencionadas en este documento se avala la posibilidad de crear el plan de mercadeo desarrollado en páginas anteriores, el cual fue construido teniendo en cuenta el trabajo de campo realizado por los creadores de este plan y las observaciones, sugerencias y conocimientos de los dueños de la organización.
- Mediante el trabajo de campo, el análisis de los resultados de una encuesta realizada a los clientes y de la información compartida por los directivos de la organización se concluye que el precio y el servicio son los factores más relevantes en el momento en el que el cliente toma la decisión de entrar, comprar y convertirse en cliente frecuente de FORTEACERO S.A.S.
- Es así como la estrategia de posicionamiento se basará en dos ejes: el servicio y el precio.
- El servicio es un pilar en FORTEACERO S.A.S, se ha evidenciado que los clientes sienten mayor afinidad con organizaciones de esta industria que se preocupan por brindar un buen servicio, es así como en el plan de mercadeo se incluyen aspectos que en el momento de su aplicación permitan que el cliente perciba este valor en la organización.
- La estrategia de precio bajo consiste en ofrecer el producto a un precio un poco menor que el de la competencia. Como los competidores no son fabricantes, no pueden ofrecer precios muy bajos porque sus márgenes y ganancias se reducirían o serían negativas.
- Es importante tener presente que dada la flexibilidad de la organización y de sus directivos fue posible realizar el plan de mercadeo, además de acuerdo a conversaciones que se han mantenido con ellos se sabe que será aplicado en la organización
- De acuerdo a la participación de las diferentes líneas de productos de la empresa se evidencia que es la perfilería la que mayor aporte da a las ventas totales (39% del total) y tiene uno de los márgenes porcentuales de utilidad más altos respecto al portafolio de

productos (23%), teniendo en cuenta este aspecto y que FORTEACERO S.A.S es productor de perfiles se decide darle prioridad y alta importancia a este material en el plan de mercadeo.

- De acuerdo al análisis de la competencia se determina que FORTEACERO S.A.S cuenta con herramientas que le permiten tener un desempeño sobresaliente y diferenciador respecto al de sus competidores, ser fabricantes de perfiles y de pintura les da una ventaja sobre ellos, el reto está en poder explotar de la mejor manera esta oportunidad, objetivo que se puede alcanzar con el plan de mercadeo presentado en este documento.
- A partir del análisis DOFA es posible tener una visión global e integral del estado de la organización, es así como desde el análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades identificadas se obtuvo un panorama claro y se tuvieron bases para elaborar el plan de mercadeo presentado en este documento.
- De acuerdo con el crecimiento histórico y teniendo en cuenta que no se ha tenido antes la implementación de ninguna estrategia de mercadeo, se proyecta que el crecimiento una vez se aplique el plan de mercadeo propuesto sea para toda la organización del 28%.
- Las estrategias generadas en este plan de mercadeo se fundamentan en las siguientes ADE's (áreas de direccionamiento estratégico):
 - Penetración de mercado: Aumentar el porcentaje de ventas en un 28% en promedio para el primer semestre del año 2017.
 - Servicio al cliente: Desarrollar una estrategia de diferenciación mediante la mejora y aumento del nivel de servicio al cliente.
 - Plan de expansión: Llegar a otros puntos de la ciudad, para aumentar la cobertura de la compañía dentro de la misma.
- La imagen corporativa juega un papel fundamental en el reconocimiento y posicionamiento de la organización, sin embargo FORTEACERO S.A.S no le había prestado atención a este aspecto, es así como en este plan de mercadeo se proponen colores institucionales, fachadas y papelería entre otras estrategias.

- En referencia a la estrategia de comunicación se plantea el voz a voz, e-marketing, volantes, estrategias con las cuales se pretende mantener clientes actuales y llegar a nuevos.
- La empresa maneja dos canales de distribución, el canal directo en el que los artículos salen de la fábrica al consumidor final a través de los puntos de venta y el canal corto que consta de tres niveles, fabricante – detallista - consumidor final. Por medio de las estrategias generadas en este plan de mercadeo se busca hacer más eficaz y eficiente la manera como son satisfechas las necesidades de los clientes de cada uno de los canales mencionados anteriormente
- Se propone implementar fuerza de ventas externa a los puntos de venta, de esta manera será posible llegar a nuevos clientes ubicados en diferentes sectores de la ciudad, para esto es necesario haber consolidado la estrategia de imagen empresarial entre otras que se presentan en este plan de mercadeo.
- Para obtener el crecimiento esperado se deben seguir y ejecutar todas las acciones señaladas en este plan, estas acciones son presentadas de manera específica para que la empresa no tenga algún inconveniente en la implementación, se presentan las acciones, su razón de ser, la manera de realizarlas y las fechas sugeridas de ejecución, así como su hilo conductor.
- A modo de verificación de la efectividad de las acciones implementadas se propone una serie de indicadores de desempeño con los cuales la organización podrá hacer seguimiento continuo y detallado de la efectividad del plan de mercadeo y de su evolución hacia el objetivo de los dueños de la organización, incrementar sus ventas un 28%.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco de la República. (Junio de 2016). *Serie Histórica Tasa de cambio representativa del mercado (TRM)*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/trm>
- DANE. (2006 - 2015). *Inventario de Información en Materia Estadística sobre Bogotá. Indicadores Demográficos*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/series-de-poblacion>
- DANE. (Junio de 2016). *Boletín Técnico Índice de Precios al Consumidor Mayo 2016*. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_may16.pdf
- DANE. (Marzo de 2016). *Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB) Trimestral de Bogotá D.C. Cuarto Trimestre y Total año 2015*. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogota/Bol_PIB_Bta_IV_trm_15.pdf
- DANE. (2016). *Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2015*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/esp/estadisticas-sociales/calidad-de-vida-ecv/87-sociales/calidad-de-vida/6508-encuesta-nacional-de-calidad-de-vida-ecv-2015>
- Dimas Hoyos, D. (Mayo de 2016). *Desempleo en Bogotá fue 8,5% en el trimestre febrero– abril*. Recuperado de <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/lectorpublic.php?id=857#sthash.M5ZrTbHV.dpbs>
- Instituto de Estudios Urbanos. (s.f). *Estratificación Bogotá D.C.* Recuperado de <http://institutodeestudiosurbanos.info/endatos/0200/02-030-vivienda/02.03.01.htm>
- Ministerio de Educación. (Abril de 2015). *Educación Superior 2014 - Síntesis estadística departamento de Bogotá*. Recuperado de http://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212352_bogota.pdf
- PROCOLOMBIA. (2016). *El mundo invierte en Colombia - Inversión en materiales de construcción*. Recuperado de http://inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/SECTOR_MATERIALES_DE_CONSTRUCCION_2016.pdf

PROCOLOMBIA. (2016). *Oportunidades de Inversión en Bogotá - Cundinamarca*. Recuperado de <http://inviertaencolombia.com.co/informacion-regional/bogota-dc.html>

Redacción Bogotá periodico El Tiempo. (Junio de 2016). *Bogotanos gastan el 70 % de su salario en casa, comida y transporte*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/bogota/gastos-de-los-bogotanos-70-en-casa-comida-y-transporte/16611780>

Secretaría de Educación. Oficina Asesora de Planeación. (2015). *Bogotá, D.C. Caracterización del Sector Educativo*. Recuperado de http://www.educacionbogota.edu.co/archivos/SECTOR_EDUCATIVO/ESTADISTICAS_EDUCATIVAS/2015/Caracterizacion_Sector_Educativo_De_Bogota_2015.pdf