

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA MATERIALES
LTDA EN LA CIUDAD DE TULUA (VALLE DEL CAUCA)**

ANDREA ANGELICA RUSSI MOLINA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2005**

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA MATERIALES
LTDA**

ANDREA ANGELICA RUSSI MOLINA

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el titulo de
Administradora de Empresas**

**Director
OSCAR HERNANDO BENAVIDES PAZ
Economista**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2005**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva de los autores”.

“Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanada del honorable consejo Directivo de la Universidad de Nariño

Nota de aceptación:

DIRECTOR

ASESOR

ASESOR

San Juan de Pasto, Mayo de 2005

AGRADECIMIENTOS

Muchas gracias a todas las personas que ayudaron de alguna forma a la ejecución de este trabajo

Gracias a Dios que me guió y permitió que terminara esta etapa con grandes enseñanzas

A la empresa Materiales Ltda., al gerente Jorge Armando Russi y todo el personal que me brindó total apoyo e hizo posible la realización de esta pasantía.

A mi asesor y jurados, Oscar Benavides Paz, Fabio Mejía, Luis Alberto Sarasty que aportaron de manera significativa a la mejora de este trabajo

A mi familia con su apoyo incondicional, y ánimo para seguir adelante

A mi novio y mis amigos que estuvieron en todos estos momentos muchas gracias

Dedicado a mis padres que con su gran esfuerzo y dedicación lograron formar a una profesional con principios y valores.

A Jesús Ernesto Pérez, mi novio quien me brindó su apoyo y amor incondicional en todos los momentos.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	24
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.	25
1.1 RESEÑA HISTÓRICA	25
1.2 COMPONENTES DE LA EMPRESA	27
1.2.1 Misión	27
1.2.2 Visión	27
1.2.3 Valores corporativos.	27
1.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS QUE POSEE LA EMPRESA	28
1.3.1 Línea porcelana	29
1.3.2 Cerámica pisos y paredes	29
1.3.3 Línea pintura	32
1.3.4 Línea tejas y tanques	33
1.3.5 Línea PVC	34
1.3.6 Línea grifería	36
1.3.7 Línea polvos y granos	38
1.3.8 Línea eléctricos	38
1.3.9 Línea hierro y varios	39
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	40
2.1 NATURALEZA DE LA DEMANDA	40
2.1.1 Comportamiento del consumidor	40
2.2 ANALISIS DE LA ESTRATEGIA ACTUAL	41
2.2.1 Mezcla de mercadeo	41
2.3 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	49
3. ANALISIS AMBIENTAL	54
3.1.1 Factor económico	54

3.1.2	Factor Político	55
3.1.3	Factor socia-Cultural	55
3.1.4	Factores tecnológicos-Técnicos	56
3.1.5	Factor competitivo	56
3.1.6	Factores Geográficos	57
3.2	PERFIL COMPETITIVO	60
3.2.1	Análisis competitivo del sector	60
3.2.2	Rivalidad entre competidores	60
3.2.3	Riesgo de ingreso de competidores potenciales	61
3.2.4	Poder de negociación de proveedores	61
3.2.5	Poder de negociación de clientes	62
3.2.6	Análisis de la competencia.	62
3.2.7	Ventajas competitivas	63
3.3	FUENTES DE INFORMACIÓN AMBIENTAL, ESTUDIO DE MERCADOS	68
3.3.1	Objetivos	68
3.3.2	Análisis de encuestas aplicadas a familias en la Ciudad de Tuluá	68
3.3.3	Análisis de encuestas aplicadas a ferreterías medianas y pequeñas en la ciudad de Tuluá y municipios aledaños	83
4.	EVALUACIÓN INTERNA	94
4.1.1	Dirección, administración	94
4.1.2	Capacidad tecnológica- técnica	95
4.1.3	Talento humano	95
4.1.4	Capacidad competitiva	96
4.1.5	Capacidad financiera	97
5.	ANÁLISIS Y SELECCION ESTRATÉGICOS	100
5.1	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE MERCADEO	100
5.2	ETAPA COMPARATIVA	100
5.2.1	Matriz Debilidades Oportunidades Fortalezas Amenazas	100
5.2.1.1	Estrategias FO	102

5.2.1.2 Estrategias FA	103
5.2.1.3 Estrategias DO	103
5.2.1.4 Estrategias DA	103
5.2.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción	104
5.2.3 Matriz grupo consultor de Boston	106
5.2.4 Matriz de política direccional	111
5.2.5 Matriz de la gran estrategia	112
5.2.6 Matriz interna y externa	113
5.3 ETAPA DECISORIA	115
5.3.1 Matriz cuantitativa de planificación estratégica	116
5.4 EVALUACION DE ALTERNATIVAS	117
5.4.1 Estrategias intensivas	117
5.4.2 Estrategias integrativas	118
6. DECISIÓN ESTRATEGICA	119
6.1.1. Desarrollo de mercado	119
6.1.2. Penetración de mercado	119
6.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA CADA LÍNEA DE PRODUCTOS	119
6.2.1 Línea de cerámica y porcelana	119
6.2.2 Línea de pintura	119
6.2.3 Línea de PVC	119
6.2.4 Línea de grifería	120
6.2.5 Línea de polvos	120
6.2.6 Línea de tejas y tanques	120
6.2.7 Línea de eléctricos	120
6.2.8 Línea de hierro y varios	120
6.3. ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA PRODUCTOS ACTUALES Y PRODUCTOS NUEVOS	120
6.3.1 Estrategia para atraer a los no clientes	121
6.3.2 Estrategia para incrementar los volúmenes de compra	121

6.3.3	Estrategia para expandir el mercado actual	121
6.3.4	Estrategias para captar cliente de los competidores	121
6.3.5	Estrategias para conservar la demanda de los consumidores	
	Actuales	121
6.4.	IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL	122
6.4.1	Ejecución de las estrategias de marketing	122
6.4.2	Estructura organizativa	122
6.4.3	Gerencia de las relaciones de marketing	122
6.4.4	Control del plan anual de Marketing	122
7.	PROGRAMA DE MARKETING	123
7.1.	PROGRAMAS DEL PRODUCTO	123
7.1.1	Productos actuales	123
7.2.	PROGRAMA DE FIJACIÓN DE PRECIOS	123
7.3.	PROGRAMAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	124
7.4.	PROGRAMA DE DISTRIBUCIÓN.	124
1.	PLAN ANUAL DE MERCADEO	126
8.1.	CONCEPTOS	126
8.2.	OBJETIVOS GENERALES DE MERCADEO	127
8.3.	OBJETIVOS DE MERCADEO PARA CADA LÍNEA DE PRODUCTOS	131
	CONCLUSIONES	134
	RECOMENDACIONES	135
	BIBLIOGRAFÍA	136
	ANEXOS	137

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Portafolio de productos línea porcelana	29
Cuadro 2. Portafolio de productos línea Cerámica	29
Cuadro 3. Portafolio de productos línea Pintura	32
Cuadro 4. Portafolio de productos línea Teja y tanques	33
Cuadro 5. Portafolio de productos línea PVC	34
Cuadro 6. Portafolio de productos línea Grifería	36
Cuadro 7. Portafolio de productos línea Polvos	38
Cuadro 8. Portafolio de productos línea Eléctricos	38
Cuadro 9. Portafolio de productos línea Hierro y Varios	39
Cuadro 10. Mezcla de productos	41
Cuadro 11. Diagnóstico de publicidad	47
Cuadro 12. Diagnóstico de medios de comunicación.	48
Cuadro 13. Actividad promocional en Materiales Ltda	49
Cuadro 14. Participación del mercado en cada línea de productos	50
Cuadro 15. Nivel de ventas de Materiales Ltda por líneas	52
Cuadro 16. Matriz de evaluación del factor externo	59
Cuadro 17. Matriz de perfil competitivo	64
Cuadro 18. Matriz de perfil competitivo línea porcelana	64
Cuadro 19. Matriz de perfil competitivo línea Cerámica	65
Cuadro 20. Matriz de perfil competitivo línea Pinturas	65
Cuadro 21. Matriz de perfil competitivo línea PVC	65
Cuadro 22. Matriz de perfil competitivo línea Grifería	66
Cuadro 23. Matriz de perfil competitivo línea Polvos	66
Cuadro 24. Matriz de perfil competitivo línea Tejas y tanques	66
Cuadro 25. Matriz de perfil competitivo línea Eléctricos	67
Cuadro 26. Matriz de perfil competitivo línea Hierros	68
Cuadro 27. Matriz de evaluación del factor interno	98
Cuadro 28. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción.	105
Cuadro 29. Participación del mercado en cada línea de productos	108
Cuadro 30. Matriz cuantitativa de planificación estratégica	116
Cuadro 31. Objetivos de mercadeo para cada línea de productos	131

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Nivel de distribución empresarial	45
Figura 2. Nivel de distribución residencial	45
Figura 3. Ciclo de vida del producto	53
Figura 4. Identificación de un mercado potencial y nuevas tendencias	68
Figura 5. Remodelación de hogares	69
Figura 6. Nuevas de tendencias a remodelar	70
Figura 7. Caracterización del mercado objetivo	70
Figura 8. Identificación del posicionamiento de la empresa	71
Figura 9. Referencias de los consumidores	72
Figura 10. Reconocimiento	73
Figura 11. Medios de comunicación	74
Figura 12. Gustos y preferencias de los consumidores	75
Figura 13. Gustos y preferencias de los consumidores	76
Figura 14. Servicios adicionales	77
Figura 15. Reconocimiento	78
Figura 16. Opinión acerca de la empresa	79
Figura 17. Justificaciones	80
Figura 18. Proveedores	83
Figura 19. Preferencias de sus proveedores	84
Figura 20. Marcas utilizadas en cerámicas	85
Figura 21. Conocimiento de sus clientes	85
Figura 22. Realización de Pedidos	86
Figura 23. Épocas de mayor venta y demandas de productos	87
Figura 24. Calidad del servicio	87
Figura 25. Reconocimiento de la empresa Materiales Ltda..	88
Figura 26. Opinión acerca de la empresa materiales Ltda.	89
Figura 27. Justificación	89
Figura 28. Adquisición de productos	90
Figura 29. Ampliación del portafolio	91
Figura 30. Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas	102
Figura 31. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción	105
Figura 32. Matriz Grupo Consultor de Boston	110
Figura 33. Matriz de Política Direccional	112
Figura 34. Matriz de la Gran Estrategia.	113
Figura 35. Matriz Interna y Externa	114

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta Dirigida A Consumidores	138
Anexo B. Encuesta a ferreterías medianas y pequeñas	140
Anexo C. Organigrama	142

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN: proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

AMENAZAS: Elementos del ambiente que rodea a la organización, cuyo efecto potencial es el hacer que los productos, servicios o acciones pierdan valor relativo, o que disminuyan las posibilidades de supervivencia a largo plazo

COMPETENCIA: situación en la que un gran número de empresas abastece a un gran número de consumidores en un sector determinado.

COMPETITIVIDAD: la posición relativa que tiene un competidor con relación a otros competidores.

COMUNICACIÓN: proceso en el cual las personas hacen transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor la comprenda.

CULTURA ORGANIZACIONAL: patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

DEBILIDADES: Actividades funcionales incluidas, recursos humanos e innovación de los niveles de gestión que limita o frenan el éxito deseable de la organización

EMPRESA: cualquier tipo de negocio, corporación o sociedad que asume riesgos y tienen el deseo de conseguir beneficios.

ENTORNO: todas las fuerzas y factores externos a la organización, importantes para la toma de decisiones directivas.

ESTRATEGIA: adopción de uno o varios cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estos propósitos.

FACTOR CLAVE DE ÉXITO: Es una condición indispensable para tener éxito en su actividad. Es una exigencia que en el entorno le plantea a la institución. Si no se cumple esta exigencia no habrá supervivencia.

FORTALEZAS: factores internos de una organización que facilitan el logro de los objetivos de una empresa.

IMAGEN: Una concepción expresada por los miembros de un grupo; una impresión. Frecuentemente la imagen de una organización llega a simbolizar las actitudes básicas de la orientación de la organización

IMPLEMENTACIÓN: planear y/o poner en práctica una idea, programa, método o propuesta.

MEDIO AMBIENTE GENERAL: Se refiere a factores externos fuera de los límites organizacionales en una sociedad dada

MEDIO AMBIENTE INTERNO: Es el contexto que se da en el trabajo.

MISION: declaración de una organización sobre su función o tarea básica.

OBJETIVOS: fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planeación.

OPORTUNIDADES: tendencias en el entorno que le ofrecen a la organización la posibilidad de superar las metas y los objetivos definidos.

ORGANIZACIÓN: dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta concreta o un conjunto de metas.

PLANEACION ESTRATEGICA: Análisis sistemático de la situación de una empresa en la cual los planificadores hacen declaración de objetivos y asignan recursos para lograr esos objetivos, El propósito de la planeación estratégica es crear una ventaja competitiva para la empresa en una industria o mercado particular

PLAN OPERATIVO: plan que contiene los detalles necesarios para incorporar la estrategia a las operaciones diarias.

POLÍTICA: plan vigente que establece lineamientos generales para tomar decisiones.

PRESUPUESTO: presentación cuantitativa formal de los recursos asignados para las actividades planeadas, dentro de los planes establecidos.

SECTOR: Conjunto de organizaciones que producen el mismo tipo de bien o servicio.

VENTAJA COMPETITIVA: Es lo que la organización sabe hacer muy bien y la distingue de otras empresas que realizan actividades similares.

VISIÓN: situación futura deseada, compartida por todos los miembros de una empresa.

RESUMEN EJECUTIVO

El plan estratégico de mercadeo se desarrolló con la información y colaboración de la empresa Materiales Ltda, una empresa de materiales de construcción ubicada en la carrera 25 n° 94-63-3 en la ciudad de Tuluá en el departamento del Valle del Cauca, una empresa con alrededor de 19 años al servicio del municipio

La empresa Materiales Ltda. cuenta con 25 empleados entre nivel directivo y operativo, tiene 4 empresa asociadas y 1 sucursal, posee distribuciones directas con proveedores de las mejores marcas intentando ocupar un lugar importante en el sector de la ciudad

Materiales Ltda no contaba con soportes escritos acerca de la planeación y direccionamiento actual de la empresa.

El siguiente trabajo se elaboró en el siguiente orden de ideas:

Análisis actual de la empresa: Con la colaboración del personal de la empresa se realizó la misión, visión, principios corporativos y objetivos empresariales que permitirán precisar la selección de estrategias.

Además, este análisis se desarrolla tratando de obtener información acertada acerca de estrategias actuales en la mezcla de mercadeo y el ciclo de vida de los productos, las cuales indican una acertada toma de decisiones por parte de la gerencia aunque con algunas falencias en la distribución de productos y publicidad.

Análisis ambiental: Este análisis se desarrolla teniendo en cuenta que las organizaciones actuales están inmersas en un entorno globalizado de carácter económico, social, demográfico, geográfico, político-legal, cultural y ecológico-ambiental. Al analizar las diferentes variables que afectan de forma positiva o negativa a una organización se encontró que Materiales Ltda tiene mayores oportunidades que amenazas pero que debe manejar con cuidado estas variables para lograr una ventaja competitiva en el mercado actual.

Dentro de este análisis se tomó en cuenta el perfil competitivo de la empresa el cual es positivo teniendo en cuenta que se ubicó entre las empresas líderes en el mercado

Como una fuente de información dentro de este análisis ambiental se realizó un estudio de mercadeo que determinó gustos, preferencias, y deseos del mercado objetivo.

Evaluación Interna: Al realizar esta evaluación se determinaron las fortalezas y debilidades de la organización, descubriendo falencias en el área de talento humano, y tecnológico., y grandes fortalezas en el área financiera y competitiva.

Evaluación y Selección de Estrategias a través de Matrices. Teniendo en cuenta el redireccionamiento estratégico se elaboraron las siguientes matrices: Matriz de Evaluación del Factor Externo, Matriz del Factor Interno, Matriz del Perfil Competitivo, Análisis DOFA, Matriz del Grupo Consultor de Boston, Matriz Interna – Externa, Matriz de Posición y Evaluación de Acción y Matriz de la Gran Estrategia. Dichas matrices han permitido visualizar las fortalezas y debilidades con que cuenta la empresa, como también identificar las oportunidades y amenazas del medio de tal manera que se puedan desarrollar estrategias que permitan a Materiales posicionarse como el líder del mercado.

Selección de Estrategias. A través de la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica se determinaron las siguientes estrategias:

- ❑ **Desarrollo del Mercado:** Esta estrategia trata de abarcar otros segmentos de mercado con los actuales productos ofreciendo una buena atención, calidad y garantía de los productos
- ❑ **Penetración de mercado:** Esta estrategias trata de incrementar la participación en el mercado mediante un mejor esfuerzo de mercadeo, como capacitaciones, agilidad en procesos, publicidad, fidelización de clientes, etc.

ABSTRACT

The marketing Estrategic plan is developed with the information and collaboration of Materiales Ltda company, a materiales of building company to be located in 25 street n° 94-63 in tuluá city in the Valle del cauca departament, materiales Ltda company count araround with 19 years in the service of comuny.

Materiales Ltda company have 25 employees betwen a directive level and operator level, have 4 companies associate and 1 branch, besides has the direct distribucion with provisioners of the betters marks trying to occupy a important place in the market of city.

Materiales Ltda doesn't have a written support about present planeation and management of the company

The following work it has made in the next outline:

Actually analysis of the company: With collaboration of personal, it realized the mission, vission and corporate principles that let compel the strategy selection

Besides this analysis is developed trying to get righth information about present strategy in the marketing mix and the cycle live of products, wich show a right take of decisions by the management, though with some mistakes in the distribution and publicity of products.

Enviromental analysis: This analysis is developed keeping in mind that the current organizations are in an environment globalize of economic, social, demographic, geographical, political-legal, cultural and ecological-environmental character. When analyzing the different variables that affect from positive form or negative to an organization it was found that in the case of tthis company has bigger opportunities that threaten but that it should manage these variables carefully to achieve a competitive advantage in the current market.

Inside this analysis had take the competitive profile of company wich is positive because is ubicated betwen the leaders companys in the maket.

Like a infomation source inside this enviromental analysis, it realized a marketing study that resolve pleasures, preferences, and wishes of objetive market.

Internal evaluation: When realized this evaluation, we could conclude the strengths and weaknesses of the organization, discovering human talent department, and tecnologia weaknesses and biggs strenghts in the financiera and competitive departments.

Evaluation and Selection of Strategies through Wombs. Keeping in mind the strategic rerouting the following wombs was elaborated: Womb of Evaluation of the External Factor, Womb of the Internal Factor, Womb of the Competitive Profile, Analyses DOFA, Womb of the Group Consultor of Boston, Internal Womb - External, Womb of Position and Evaluation of Action and Womb of the Great Strategy. These wombs have allowed to visualize the strengths and weaknesses with which it counts the company, as well as to identify the opportunities and threats of the means in such a way that strategies can be developed that allow Materiales Ltda to be positioned as the leader of the market.

Selection of Strategies. Through the Quantitative Womb of Strategic Planeacion the following strategies were determined:

Develop of the Market: This strategy try to include another market segments with presents products offering a good attention, high quality, and guarantee.

Penetration of the market: This strategy try to increase the participation in the market, with the help of a better marketing effort, like capacitaciones, agility in process, publicity, fidelity of costumers, etc.

INTRODUCCION

La planeación estratégica se ha convertido en una herramienta gerencial con proyección cada vez más amplia debido a la multiplicidad de sus aplicaciones como medio de desarrollo para las organizaciones, es por esta razón que el Plan Estratégico de mercadeo que se desarrolló en el presente trabajo es resultado de un análisis detallado de la situación actual que presenta la organización tanto interior como exteriormente, haciendo un estudio de los factores que en ella inciden, de los cambios que afronta y de la información detallada del cliente para llegar a conclusiones más efectivas. Dicha planeación inicia con un diagnóstico en el cual se analizan las capacidades internas como son la directiva, competitiva, Talento Humano, entre otras.

También se aplicó a la organización el estudio pertinente a su entorno general analizando las implicaciones económicas, socioculturales, demográficas, geográficas que permitieron evaluar el impacto de estas sobre la organización.

Por otro lado se desarrollaron encuestas al mercado objetivo, donde se analizarán las necesidades y preferencias del consumidor, de igual forma se aplicaron las matrices de perfil competitivo, la matriz DOFA y toda una serie de matrices que dieron origen al direccionamiento estratégico en el cual se definen estrategias que conllevarán al cumplimiento de los objetivos propuestos.

1. PRESENTACION DE LA EMPRESA

RAZON SOCIAL: MATERIALES LTDA.

TIPO DE SOCIEDAD: LIMITADA

UBICACIÓN: CARRERA 25 N° 94 63 -3 Tuluá, Valle del Cauca

ZONA DE INFLUENCIA: CIUDAD DE TULUA Y MUNICIPIOS ALEDAÑOS

1.1 RESEÑA HISTÓRICA:

MATERIALES LTDA es una empresa dedicada al comercio y distribución de materiales de construcción de excelente calidad, fue fundada el 25 de febrero del año 1986 en la ciudad de Tuluá en el valle del Cauca, nace como respuesta a las necesidades de ese entonces y a las oportunidades presentadas en el entorno para la construcción, además del aprovechamiento de la ubicación del municipio.

Con la obtención de un capital de 8.000.000 de pesos se inició el montaje de la empresa por un grupo de comerciantes interesados en el área de construcción:

- SILVIA URBANO ROSAS
- SUSANA URBANO ROSAS
- JORGE ARMANDO RUSSI ROJAS
- ASTOLFO OLIVEROS DEL VILLAR
- JORGE ENRIQUE URBANO ROSAS
- CARLOS JULIO URBANO ROSAS
- MARIA CLAUDIA URBANO ROSAS
- MARLENE URBANO DE OLIVEROS
- INES URBANO ROSAS

Accionistas que iniciaron y continuaron con el crecimiento del negocio adquiriendo todo lo necesario para su funcionamiento y con el propósito de diferenciarse de las demás empresas de materiales de construcción ya existentes y posicionarse en la ciudad como uno de los mejores en excelencia y calidad.

Los habitantes Tulueños acogieron a la empresa por sus buenos productos y su calidad además de su excelente manejo administrativo que hizo que la empresa se fortaleciera cada vez más, surgiendo la necesidad de ampliar las instalaciones con las que venía trabajando; así, con el tiempo la ampliación de la empresa y la nueva adquisición de personal se hacia necesario para suplir la demanda cada vez más creciente, además, su reconocimiento abarcó los municipios vecinos y

estas personas llegabas a comprar a Tuluá por sus precio y su variedad comparada a los productos escasos que habían en sus pueblos.

Con la experiencia que habían adquirido, algunos de los socios deciden montar ACABADOS Y MATERIALES LTDA, otra empresa fundada en la ciudad de Cali en el año de 1993 la cual obtuvo ayuda de MATERIALES LTDA para su crecimiento y fortalecimiento. Así con el conocimiento del producto, de los canales de distribución y el mercado al cual se dirigían deciden en el 2000 fundar una empresa asociada llamada ACABADOS GUADALAJARA LTDA en la ciudad de Guadalajara de Buga con distintos socios pero que igualmente fortalecen el mercado y obtienen posicionamiento en el mismo, también la iniciación de ACABADOS PALMIRA en la ciudad de Palmira en Diciembre de 2003

En el mes de Abril del año en curso se abre una sucursal con el nombre de IBERCENTRO LTDA, una empresa que empieza a trabajar con una nueva marca de cerámicas con precios más accesibles para la comunidad con el objetivo de ampliar el mercado a estratos socioeconómicos más bajos, ofreciéndoles productos de excelente calidad y garantía.

Este crecimiento de las empresas asociadas y la sucursal surge por la gran fortaleza que obtiene la empresa al volverse en el año de 2001 en el principal y único distribuidor de la marca de revestimientos y porcelana CORONA, en la ciudad de Tuluá, hecho que convierte a la empresa exclusiva y mayorista en la ciudad, por lo tanto la fundación de las empresas teniendo este punto a favor lograba mayor prestigio y mayores ventas, además con la apertura de una nueva línea de la Compañía Colombiana de Cerámica más accesible a las personas denominada IBERICA, se funda en el año 2004 la sucursal, y otras de las empresas asociadas se convierten en distribuidoras de esta marca que aunque iniciada, ya estaba empezando a ganar mercado.

Así, MATERIALES LTDA ha prestado sus servicios continuamente por 18 años alrededor de los cuales ha vinculado un mayor número de empleados. Comenzó con 4 empleados, hoy en día la empresa alberga a 28 empleados entre personal masculino y femenino, los cuales integran las diferentes secciones de la estructura orgánica de tipo funcional.

1.2 COMPONENTES DE LA EMPRESA

La misión y visión de MATERIALES Ltda. Se realizó con base en conversaciones hechas con el personal y directivas de la empresa, sin existir anteriormente un documento formal que dé soporte al direccionamiento de la empresa.

1.2.1 MISION

MATERIALES LTDA Tuluá mediante la comercialización de materiales de construcción de excelente calidad con la tecnología e infraestructura adecuada, pretende generar la plena satisfacción y bienestar del cliente, el empleado y los accionistas así como progreso de la comunidad, generando empleo y desarrollo del país.

1.2.2 VISIÓN

MATERIALES LTDA pretende en los próximos 5 años ser reconocidos como la Empresa líder en el centro del Valle del Cauca y posteriormente en todo el departamento, con la comercialización de materiales de construcción mediante productos y servicios de excelente calidad, igualmente estará atento a la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías para colocarlas al servicio del cliente con eficiencia y oportunidad.

1.2.3 VALORES CORPORATIVOS

Los grupos de referencia en los que nos basamos para lograr satisfacción en todos ellos son:

El estado, con pagos oportunos de impuestos
La sociedad, generando responsabilidad social.
El cliente, ofreciendo negocios transparentes.
Los colaboradores, con principios de respeto y participación
Y los accionistas, ofreciendo y generando una rentabilidad justa.

Ofreciendo a todos valores como:

Integridad: Materiales Ltda. Tiene como valor principal la integridad, un compromiso permanente con las normas éticas, técnicas, y administrativas que regulan el desarrollo de las actividades de la organización y su entorno.

Solidaridad: La unión armónica, espontánea y con sinergia de los recursos enfocados en aras el mejoramiento continuo de MATERIALES LTDA.

Vocación de servicio: Actitud y disposición permanente de colaboración, atención, información y asesoría.

1.3. IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTOS QUE POSEE LA EMPRESA

Al ser MATERIALES LTDA una empresa de materiales de construcción, cuenta con más de 4000 productos que se subdividen en colores y tamaños, por lo tanto se separará por marcas que representan líneas de productos por cada una, y por conjuntos que más se asemejen.

El portafolio de productos que ofrece MATERIALES LTDA en la actualidad está integrado de la siguiente manera:

- Porcelana
- Cerámica pisos y paredes, y decorados
- Pinturas
- Tejas, tanques.
- Pvc
- Grifería y accesorios
- Polvos
- Eléctricos
- Hierro y varios.

1.3.1 LINEA PORCELANA

Cuadro N.1

PRODUCTOS	LINEAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto Sanitario • Lavamanos • Pedestal • Bidé • Taza • Tanque • Tapa • Sanitario infantiles • Orinales • Lavamanos Discapacitados • Sanitario con Fluxómetro • Sanitario sin Fluxómetro • Tasa Campesina 	<ul style="list-style-type: none"> • Acuacer • Acuajet • Acuajet confort • Avalon • Avanti • Bahia • Campesina • Cyclone • Distinción • Elite • Flux height • Fluxómetro • Infantil • Institucional • Juno • Luna • Marsella • Máximo • Victoriana 	<ul style="list-style-type: none"> • Messina • Milano • Montecarlo • Olas • Prestigio • Renditions • Riviera • San Lorenzo • San Lorenzo pet • Selecta • Sensación • Silicia • Stilo • Tempo • Torino • Trevi • Valencia

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

Estas líneas poseen distintos colores como blanco, bone, beige, salmón, azul claro, azul, rosa bahama, vinotinto, amarillo limón, verde claro, verde, verde jade, verde oscuro, gris, negro, azul cobalto, azul oscuro

1.3.2 CERAMICA PISOS Y PAREDES

Cuadro N. 2

TIPO DE PISOS	LINEA
<p>Portafolio pisos exteriores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acapulco • Acera multidiseño • Cotto decorado

<p>Pisos Naturales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apalache • Palmi • Trinidad • Pizarra • Caribe • Guajira • Quimbaya • Gaudi • Trivoli • Charlotte • Jamaica • Renacimiento • Dakota • Crema marfil • Newcastle • Sierra
<p>Pisos Clásicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Viena • Travertino • Sondrio • Alicante • Bolonia • Navaho • Cuernavaca • Carrara • Pragas • Pulpis • Nevada withe • Turín • Calcata • Venecia • Parma • Savona • Miró • Bruma • Torreón • Zafra • Corsico • Monterrey • Egeo • Padova • Cervia • Florencia • Guadalupe • Silicia • Puebla • Giron • Taganga • Opal
<p>Piso uso comercial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Silex • Diamante • Versalles • San lucas • Selenio • Essential • Durocer • Duropiso • Terrazo
<p>Pisos parkets</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Teka • Cipres • Aliso • Parket nogal • Parket Cedro • Parket café • Alamo

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

TIPO DE PAREDES	LINEA
Baños y cocinas naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Palmi • Roma • San Agustín • Charlote • Tivoli • Trinidad • Guajira • Colonial • Sanca
Portafolios modernos	<ul style="list-style-type: none"> • cinto • Artica • Ampezzo • Macedonia • Mosaico zara • Ticino • Olimpia • Forli • Trani • Soho • Egeo • Metro • Valencia • Ibiza
Baños y cocinas Clásicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Travertino • Pulpis • Carrara • Crema marfil • Miro • Takua (viena) • Alicante • Venecia • Montecarlo • Corato • Madrid • Barajas • Veracruz • Victoria • Florida • Aurora • Marverde • Naoma • Marazul • Lugo • kogi • Santarosa • Barcelona • Corsico • Tampico • Alcora
Decorados Piscinas	<ul style="list-style-type: none"> • Pared Acuarela • Cenefa delfines • Cenefa agua

DECORADOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Esquineros • Molduras • Angulos • Tacos • Cornisas • Cenefas • Lapiz • Lapiz trenza
-------------------	--

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

El portafolio de pisos y paredes poseen alrededor de 40 colores con diversas tonalidades

1.3.3. LINEA DE PINTURA

Cuadro N. 3

TIPO DE PINTURAS	LINEA
Pintura base agua	<ul style="list-style-type: none"> • Viniltex • Intervinilo • Cseina • Pinturama • Koraza • Koraza plastica • Acriltex
Esmalte	<ul style="list-style-type: none"> • Sintetico • Domestico • Mate supersintetico • Pintura para tablero
Productos de protección	<ul style="list-style-type: none"> • Acondicionador • Pinturas anticorrosivas • Esmaltes horneables • Pinturas de aluminio

Productos para madera	<ul style="list-style-type: none"> • Barnices • Sistema varnex • Sistema vitriflex • Sistema pintulaca para madera • Preparador de superficie • Selladores piuntulaca • Lacas de acabado
Productos automotrices:	<ul style="list-style-type: none"> • Preparadores de superficie • Másillas • Pastas pulidas • Permex • Pastos mateantes
Acabados automotrices	<ul style="list-style-type: none"> • • Pintulaca • Acrilac • Duretan

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

1.3.4 LINEA TEJAS Y TANQUES Cuadro N. 4

TEJAS Y TANQUES	PRODUCTOS
AJOVER	<ul style="list-style-type: none"> • Teja ondulada • Caballete • Limatesa • Claraboya • Teja ventilación • Placa plana • Estabilizadores • Tanques de 250 lt, 500 y 1000lt • Accesorios

ETERNIT	<ul style="list-style-type: none"> • Tejas tipo Eternit • Tipo Zinc • Tejas Onduladas • Súper madrileñas • Thermoacoustic Trapezoidal • Translucidas • Caballetes • Limatesas • Contranero • Sobremuro 	<ul style="list-style-type: none"> • Remate para fachada • Teja placa claraboya • Tubo de salida y accesorios • Teja Placas onduladas de ventilación • Teja española y sus accesorios • Tejas terminales cubierta • Cielo raso supercel • Perreros • Paneles
----------------	--	---

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

1.3.5 Línea PVC

CELTA TUBOS Y ACCESORIOS

Cuadro N. 5

TIPO DE PINTURAS	LINEA	
CONSTRUCCION	<ul style="list-style-type: none"> • Tubos • Presión • Sanitaria • Ducto eléctrico 	
Accesorios presión shedule 40	<ul style="list-style-type: none"> • Codo • Adaptador • Tee reducida • Unión simple 	<ul style="list-style-type: none"> • Unión universal • Tapón Soldado • Tapón Roscado • Tee • Buje

<p style="text-align: center;">Accesorios sanitarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tee • Unión • Yee • Buje soldado • Tee reducida • Sifón • Yee reducida • Adaptador limpieza • Sifón con registro • Codo reventilado • Junta de expansión • Codo campana por campana • Codo campana por espigo • Tapones de prueba
<p style="text-align: center;">Accesorios conduit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Curva cxe • Adaptador Terminal • Caja rectangular • Unión soldada • Caja doble • Caja octogonal • Accesorios CPVC. • Codo 90" • Codo 45" • Adaptador macho • Adaptador hembra • Buje soldado • Unión • Unión universal • Transición CPVC metal • Soldadura
<p style="text-align: center;">INFRAESTRUCTURA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acueducto • Tubo unión mecánica rieber presión • Accesorios rieber presión • Alcantarillado durafort • Accesorios alcantarillado durafort • Mercado de riego • Mercado de telecomunicaciones • Tubos y accesorios pf + uad
<p style="text-align: center;">NUEVOS PRODUCTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Canal • Accesorios canal

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

1.3.6 GRIFERIA

GRIVAL Cuadro N. 6

LINEA	PRODUCTOS		
<p style="text-align: center;">DESIGN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Osiris • Novo • Viena • Mónaco • Athenas • Opera • Sfera • Stilo • Gaviota • Celta 		
<p style="text-align: center;">DECORA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stilo Cromo • Kadis • Bahia • Canastilla • Ducha • Lis • Fénix • Vento • Accesorios • Deko • Cromos • Contampo • Spazio • Repuestos 		
<p style="text-align: center;">LAVAPLATOS</p>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> • Amaretto • Burdeos • Loira • Cognac • Aleta • Practi • Galaxia • Piscis • Fontana • Flamingo </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> • Novo • Bahia • Stilo • Verona • Jerez • Oporto • Stilo cromo • Bahia • Celta </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> • Amaretto • Burdeos • Loira • Cognac • Aleta • Practi • Galaxia • Piscis • Fontana • Flamingo 	<ul style="list-style-type: none"> • Novo • Bahia • Stilo • Verona • Jerez • Oporto • Stilo cromo • Bahia • Celta
<ul style="list-style-type: none"> • Amaretto • Burdeos • Loira • Cognac • Aleta • Practi • Galaxia • Piscis • Fontana • Flamingo 	<ul style="list-style-type: none"> • Novo • Bahia • Stilo • Verona • Jerez • Oporto • Stilo cromo • Bahia • Celta 		

FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Loira • Galaxia • Prysma • Piscis • Accesorios • Niko • Lagos
INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Llave automática • Fluxómetro • Grifería orinal
COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Regaderas • Teleduchas • Llaves terminales • Válvulas de control • Regulaciones • Acoples flexibles • Accesorios lavaplatos • Rejillas • Desagües y sifones • Ahorradores de agua • Herramientas
ASIENTOS SANITARIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Elite • Luxor • Aero • Sensación • Comodor
GRIFERIA TANQUE	

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

1.3.7 LINEA POLVOS Y GRANOS

Cuadro N. 7

LINEA POLVOS Y GRANOS	
- Cemento gris	- Estuco acrílico
- Pegador	- Impermeabilizante
- Estuco	- Grava
- Cemento Blanco	- Marmolina
- Yeso	- Alquitrán
- Preparadores de superficie	- Másilla
- Estuco	- Granos
- Sellomax	- Imprimante de vinilo
- Joint compoud	

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

1.3.8 LÍNEA ELÉCTRICOS

Cuadro N. 8

LÍNEA ELÉCTRICOS	
- Alambres	- Línea luminex sin piloto
- Cables Coaxial	- Conmutable con piloto
- Cable duplex	- Tomás
- Extensiones	- Linea ave
- Varilla	- Switches
- Capacete	- Tapas
- Accesorios lámparas	- Breakes
- Clavijas	- Varios.
- Grapas	

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

1.3.9. LÍNEA HIERRO Y VARIOS

Cuadro N. 9

LÍNEA HIERRO Y VARIOS	
- Chipa	- Cheques
- Alambre	- Espejos
- Rejillas	- Gabinetes
- Dilataciones	- Tubería y accesorios Gress
- Piraguas	- Thiner
- Tubos de hierro	- Aguarrás
- Varillas	- Acido muriático
- Puntillas	- Carbolina
- Laminas de zinc	- Acronal
- Lavaplatos	- Procopil
- Muebles lavamanos	- Grano
- Lavaderos	- Lijas
- Chazos	- Galvanizados
- Incrustaciones para baño acrílico	- Duchas
- Brochas	- Mangueras
- Espátula	- Acoples sanitarios
- Llanas	- Vidrios
- Candados	- Cintas
- Cerraduras	- herramientas
- Llaves	

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 NATURALEZA DE LA DEMANDA

2.1.1 Comportamiento del consumidor

Un aspecto indispensable para determinar la naturaleza de la demanda es el comportamiento que asume el consumidor a la hora de compra; los más importantes factores son la familia, el medio ambiente y el vendedor.

Aunque en la mayoría de productos que se venden, la familia es un factor clave para decidir la compra, en el área de la construcción no lo es tanto, ya que estos productos no les interesan a los miembros de la familia, y solo en el área de acabados intentan influir, como son la cerámica de los pisos, las paredes, la pintura entre otros, donde se empieza a notar peticiones y sugerencias por parte de la familia.

En el medio ambiente, las personas se ven influenciadas en gran medida por las nuevas tendencias de la moda y las que incita la publicidad, por ejemplo: pasarela de Pintuco, nueva colección corona.

El comportamiento del consumidor se ve también influenciado a la hora de la compra por los vendedores que asumen el papel de asesores si se aprovecha la capacidad de estos.

Por otra parte existen otra clase de consumidores como son las empresas constructoras, los arquitectos, los maestros, así como también las mismas ferreterías, todos consumidores con conocimientos técnicos y experiencia, que escogen a las empresas por tener grandes volúmenes, calidad, garantía y crédito.

Además Materiales Ltda, utiliza herramientas para lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes como son promoción, publicidad, distribución, exhibición comercial, vendedores capacitados, Así se da a conocer la gran diversidad de productos que ofrece la empresa con sus beneficios, generando una actitud positiva y persuadiendo al cliente e incentivando a adquirir los productos en la empresa.

2.2 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA ACTUAL

Al analizar el tipo de estrategia que se esta ejecutando nos damos cuenta que el Mercadeo es fundamental para el continuo crecimiento y reconocimiento de la misma, ya que da a conocer las necesidades, gustos y preferencias de la empresa, de los clientes y de su mercado objetivo. Así este mercadeo sirve como enlace de la empresa con el cliente permitiendo estrategias exitosas.

2.2.1. MEZCLA DE MERCADEO

Permite ver de forma clara los cuatro elementos principales como lo son productos, precio, plaza y promoción.

Producto: Los productos que ofrece la empresa están catalogados como los mejores en su área ya que poseen calidad, garantía y variedad lo que permite al cliente escoger entre todos los productos según su preferencia.

En el cuadro No. se presenta la mezcla de producto que ofrece la empresa Materiales Lda, por lo cual se demuestra que maneja gran diversidad de producto y marca generando beneficio para el consumidor.

Se clasificaron estos productos en líneas que se generalizan y que se puedan a la vez diferenciar.

Cuadro 10. MEZCLA DE PRODUCTOS MATERIALES LTDA

LÍNEA	PRODUCTO	MARCA
CERÁMICA	Pisos: - Pisos exteriores - Pisos naturales - Pisos clásicos - piso uso comercial - Piso parke Paredes: - Baños y cocinas naturales - Portafolios modernos - Baños y cocinas clásicos - Decorados piscinas Cenefas o listellos Decorados	CORONA CORONA CORONA CORONA
PORCELANA	Conjunto sanitario Lavamanos Pedestal Bide Taza- tanque- tapa Orinales Lavamanos discapacitados Tasa campesina Sanitarios infantiles	CORONA, MANCESA CORONA, MANCESA CORONA CORONA CORONA, MANCESA CORONA CORONA CORONA CORONA

	Accesorios Combos	CORONA CORONA, MANCESA
PINTURAS	Pintura base agua Hidrófugo Esmalte Productos de protección Productos para madera Productos automotrices	PINTUCO, ETERNIT PINTUCO PINTUCO PINTUCO PINTUCO Pintuco
PVC	Tubos y accesorios para Construcción: Presión, sanitaria, ducto eléctrico. Infraestructura: Acueducto, alcantarillado, mercado de telecomunicaciones, mercado de riego. Canales	CELTA CELTA CELTA
GRIFERIA-	Baños Cocinas Institucional Llaves terminales Regulaciones Desagües y sifones Accesorios lavaplatos Grifería tanque	GRIVAL GRIVAL GRIVAL GRIVAL GRIVAL GRIVAL GRIVAL GRIVAL
POLVOS Y GRANOS	Cemento gris Cemento blanco Blanco de zinc Supercal Talco Grava Marmolina Estuco Yeso Alquitrán Másilla Granos Pegacor	DIAMANTE, VALLE Pintuco, PINTUCASA ANCLA CORONA
TEJAS, TANQUES	Tejas tipo Eternit Tipo Zinc Tejas Onduladas Súper madrileñas Thermoacoustic Trapezoidal Translucidas Caballetes Limatesas Contranero Sobremuro Remate para fachada Teja placa claraboya Tubo de salida y accesorios Placa plana Teja Placas onduladas de ventilación Teja española y sus accesorios Tejas terminales cubierta Cielo raso supercel Perreros Paneles	ETERNIT, AJOVER ETERNIT, AJOVER ETERNIT, AJOVER ETERNIT, AJOVER ETERNIT, AJOVER ETERNIT, AJOVER ETERNIT, AJOVER ETERNIT, AJOVER ETERNIT, AJOVER ETERNIT, AJOVER ETERNIT, AJOVER ETERNIT, AJOVER ETERNIT, AJOVER ETERNIT, AJOVER ETERNIT, AJOVER ETERNIT ETERNIT AJOVER AJOVER AJOVER AJOVER ETERNIT

	Tanques Claraboya	ETERNIT ETERNIT
ELÉCTRICOS	Alambres Cables coaxial Cable duplex Extensiones Accesorios lámpara Clavijas Grapas Varilla Capacete Línea luminex sin piloto Línea luminex con piloto Tomas Linea ave Switches Tapas Breakes Varios	CONTINENTAL CONTINENTAL ARRIGO INCOVAR LUMINEX LUMINEX Ambia AVE Luminex
HIERROS Y VARIOS	Chipa Rejilla Dilataciones Piragua Tubos de hierro Varillas Puntillas Laminas de zinc Lavaplatos Teja cartón Lavaderos Muebles lavamanos Llaves Cheques Candados Cerraduras Brochas Espátulas Llanas Espejos Gabinetes Thiner Aguarras Ácido muriático Carbolina Mineral Pegantes Paternit, Acronal Procopil Lijas Mangueras Acoples Vidrios Cintas Ducha Herramientas	DIACO REJICALI DIACO DIACO CORSAN CORPOACERO NORTH,SOCODA ITALINAS ITALINAS YALE YALE ATLAS GRIVAL INACRILICOS BONAIRE BAYER E&M PROVICOL 3M MACOLS PELDAR CELLUX, TESSA MICHELLINE, MILLENIUM MPTOOLS, STANLEY,KOALA

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

Al ver el anterior cuadro nos damos cuenta que la gran mayoría de las marcas que se ofrecen, tienen reconocimiento ya que son las mejores en su área, marcas como Corona, Pintuco, Grival y Celta demuestran la calidad de los productos; siendo de los más representativos la línea de la cerámica, porcelana y pinturas

La cerámica es el producto líder de la empresa ya que posee gran reconocimiento, como se observó en el estudio de mercado, tiene gran acogida puesto que representan calidad, garantía y variedad.

La pintura también es un gran fuerte para la empresa la cual esta representada por Pintuco, la pintura más reconocida en Colombia variado en sus productos y con más de 4000 colores, como un gran portafolio a mostrar a sus clientes.

La línea de granos y polvos posee alta rotación así que también poseen buenas ventas ya que una venta generalmente representa grandes volúmenes, además son productos con buenas marcas reconocidas por los clientes.

El área de eléctricos aunque generalmente es muy extensa, en la empresa no se poseen todos los productos sino que se tiene los de mayor rotación y no poseen distribuciones directas con mayoristas lo que hace que tengan menores ganancias y nos sean fuertes en ese aspecto.

PRECIO:

La fijación de precios tiene 3 objetivos: La supervivencia, maximización de utilidades, y obtener máximas utilidades en el mayor o menor tiempo, los precios que maneja la empresa de acuerdo a las diferentes líneas de productos son regulados por la Superintendencia de industria y comercio, y además se manejan de acuerdo a los diferentes factores que se presenten, como aumento en la gasolina, paros de camioneros, temporadas precios de costo etc., influye, además en la fijación de precios, el hecho de ser distribuidores directos en algunos productos, por lo tanto los productos son más económicos que en otras empresas comercializadoras, además puede enfrentar la competencia con la fijación de precios flexibles, pero obteniendo una participación en el mercado que conlleve al crecimiento de la empresa.

Por otra parte la empresa procura mantener precios acordes a los productos que se ofrecen, con descuentos, promociones y facilidades de pago, pago con la tarjeta de crédito y debido; además a clientes preferenciales como arquitectos, maestros y ferreterías existen facilidades de pago como créditos a 8, 15 y 30 días.

PLAZA O DISTRIBUCIÓN

La empresa MATERIALES LTDA dirige sus ventas a dos sectores, el sector empresarial y el sector residencial, en los dos casos cumple con el papel de intermediario.

Figura 1. Nivel De Canal De Distribución Empresarial



Las distribuciones con las ferreterías, arquitectos y constructores hace que la empresa tenga volúmenes altos en las ventas, y por ende mayores beneficios, además se otorgan descuentos y créditos a estas empresas para captar su atención y lograr mayor reconocimiento en el ámbito empresarial y regional.

La venta a las ferreterías se realiza por vendedores externos que efectúan visitas constantes efectuando los pedidos y el cobro de cartera.

Figura 2. Nivel De Canal De Distribución Residencial



En este canal de distribución se utiliza la venta directa a clientes además la ventaja de ser comprador de marcas distribuidoras del país disminuye el costo y maximiza la utilidad ya que otorgan descuentos por pronto pago. La venta directa se realiza a través del personal que está debidamente capacitado que da a conocer todos los beneficios de la compra además de proyectar la mejor imagen de la empresa.

PROMOCION:

Publicidad: La publicidad es uno de los medios más importantes ya que de esta forma la empresa puede dar a conocer su nombre y sus productos que inconscientemente con la rutina logran preferencias y aceptación.

Materiales cuenta con publicidad por dos medios. Los primeros son los medios internos que son Almanagues, CDS, Afiches productos que son promocionados por parte de las marcas distribuidoras y por parte de Materiales Ltda., que aporta un porcentaje para repartir a los clientes en ocasiones especiales.

Dentro de los medios externos están los comerciales por diferentes medios como son la televisión regional, el periódico y la radio.

Por el medio de la radio se realizan la mayoría de las propagandas; no existe un cronograma predeterminado para todo el año, sino que lo realiza el Gerente teniendo en cuenta factores coyunturales de la región, como fechas especiales, ferias en pueblos aledaños donde se aprovecha para promocionar la empresa, además el día de promociones se hacen transmisiones en vivo desde la empresa incitando a las personas a asistir, también se tiene en cuenta el Rating en cada programa en las diferentes emisoras.

Por lo general las pautas se realizan en Tuluá Estéreo y Guasca Estéreo, dos emisoras muy conocidas en el medio, aunque en la publicidad en la radio, se debería tomar en cuenta el mercado objetivo al que se esta dirigido; Guasca Estéreo es más que todo una emisora popular, entonces se debería enfocar más a Tuluá Estereo que es para un mercado más amplio, con mayores posibilidades de ser escuchada; el valor que la inversión es este medio se dará en promedio con años anteriores.

Por medio del periódico, la publicidad se da por el Tabloide y el Mercurio, el primero es el periódico regional mayor aceptación por parte de los Tulueños, otras veces se hace por el Mercurio, los dos periódicos semanales. El gerente de igual forma a lo anterior es el que determina cuando se va a hacer así como acordar también el tamaño así como su contenido y su frecuencia.

Por medio de la televisión las pautas que se realizan se hacen en canales de la Región siendo el Gerente el creativo, aunque este medio se realiza con menor frecuencia a los anteriores medios.

Por otra parte la empresa todos los años aparta espacio en su directorio, uno de los medios más efectivos, puesto que si los clientes están con la idea de comprar sus productos en Materiales Ltda, la primera parte donde lo buscaran es en el directorio. Si por el contrario buscan una empresa de materiales de construcción lo encontrarán fácilmente y así se abrirá una posibilidad a atraer a un nuevo cliente.

El tamaño del aviso es de 4x5cm donde se indica el nombre y slogan de la Empresa “Todo para la Construcción” también indica las marcas que la empresa distribuye, pagando alrededor de \$1’800.000 en cuotas por los primeros cuatro meses.

En la publicidad por medios externos, radio, televisión y periódico se deben analizar si cumplen elementos como:

Estrategia creativa: Expresa lo que se le dice al cliente.

COPY:

Texto del mensaje que debe constar de:

Promesa básica: necesidad que satisface el producto.

Promesa secundaria: elementos que identifiquen beneficios del producto.

Racionalizador: ayuda al cliente a definir porque debe comprar el producto en esta empresa.

Eslogan: Frase que identifica a la empresa.

Cuadro 11. Diagnóstico de publicidad

ELEMENTO	EXISTE	NO EXISTE
Promesa Básica		X
Promesa secundaria	X	
Racionalizador	X	
Eslogan	X	

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

Cuadro 12. Diagnostico De Medios De Comunicación

MEDIOS	INVERSIÓN
Televisión	5%
Radio	40%
Periódico	20%
Directorio	15%
Ppto para CD, agendas, camisetas, calendarios y otros.	20%
Total de asignación de recursos al año	100% \$12'000.000

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

Con lo anterior podemos concluir que Materiales Ltda, posee un buen plan promocional que le permite llegar más a la gente, sin embargo se deberían fijar un calendario comercial, elementos que servirán de gran ayuda, donde se indique eventos promocionales para que las personas vayan conociendo estas fechas, ya que si no se fijan con anterioridad no lograrían la misma acogida, además el eslogan que llegue más a las personas más creativos, que este en todas las partes este el nombre de Materiales, no solo en algunos lados.

VENTA DE PERSONAL

Es el medio más importante para realizar una venta, pues de esta forma la empresa crea una relación con el cliente, obteniendo información acerca de los requerimientos del mismo de tal manera que se pueda dar a conocer los diferente productos con los cuales logre satisfacer sus necesidades.

Materiales Ltda., cuenta con vendedores capacitados que poseen un buen nivel académico, con estudios profesionales que van complementados con capacitaciones dadas por las marcas distribuidoras, proporcionando conocimientos técnicos de productos y una imagen excelente de la empresa para los clientes.

La empresa tiene un número de vendedores que suple la demanda que se realiza en promedio con las ventas del año. Esto se puede corroborar con la información del estudio realizado que arrojó resultados positivos a la empresa que fue catalogada como muy buena en la atención con un 24.34% de la población que prefería a Materiales Ltda por este aspecto.

PROMOCIÓN EN VENTAS

Materiales Ltda., utiliza precios especiales en ciertos productos dependiendo de sus costos, de rotación de productos y demás, se realizan promociones como ventas por conjunto de productos funcionales, como forma de estimular la demanda. Por otra parte se hacen descuentos por volúmenes de compra y por los compradores y se efectúan créditos a personas jurídicas y naturales tras un estudio.

ACTIVIDAD PROMOCIONAL EN MATERIALES

Los eventos que se realizan al cliente se dan por medio de continuas promociones en productos y un día al año un evento de promociones de ventas por mostrador, a clientes como ferreterías y maestros, ingenieros y arquitectos se realizan 3 reuniones anuales, además una reunión anual en subdistribuidores, a los vendedores se les da bonificaciones por ventas y una vez al año en Diciembre se hace una reunión de motivación e integración con todo el personal.

Cuadro 13. Actividad promocional

ACTIVIDA PROMOCIONAL	NIVEL ALTO	NIVEL MEDIO	NIVEL BAJO	NO SE REALIZA
Promoción al cliente		X		
Promoción distribuidor			X	
Promoción vendedor		X		

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

EVENTOS PROMOCIONALES

Materiales Ltda. no cuenta con un calendario específico donde se indique días o mes de eventos que tengan conocimiento, en algunas ocasiones se realizaron eventos que fueron exitosos y con gran acogida sin tener fechas asignadas ni de recordación para el cliente.

FALLAS EN LA COMERCIALIZACIÓN DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN MATERIALES LTDA.

- **PRECIO:** La empresa trata de ser competitiva con promociones, pero no existen precios bajos que sí identifican a la principal competencia.
- **INCONSISTENCIA EN LA PROMESA BÁSICA DE VENTA.** La empresa debería exaltar las necesidades que cubre el producto, una vivienda moderna con estilo a su gusto, aspectos que motiven y hagan pensar a las personas el comprar básicamente materiales de construcción.
- **DEMORA EN DESPACHOS DEL PRODUCTO:** La empresa posee como valor agregado el servicio a domicilio, y como valor agregado debe ser completo, ya que las personas que adquieren los productos no pueden esperar porque el maestro cobra por horas o piensan empezar la obra el mismo día, entonces la entrega rápida es primordial para fidelizar al cliente a volver.
- **LA PUBLICIDAD:** La promoción en los medios es esencial, sería de gran beneficio recalcar las marcas que el cliente puede adquirir en esta empresa, ya que como nos dimos cuenta en el estudio de mercadeo la marca Corona ocupó el primer lugar, entonces esto atraería a los clientes que buscan calidad y garantía que sería bueno también recalcar, así como ofrecer su servicio a domicilio que llamará la atención.
- **DESPREOCUPACIÓN POR VENTAS EXTERNAS:** Aunque la empresa cuenta con una vendedora externa, esta no es suficiente para suplir todas las demandas de empresas que necesiten de MATERIALES.

2.3 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Para la etapa del ciclo de vida se toman en cuenta dos aspectos

- El nivel de participación relativa en el mercado

Dentro de esta se toma en cuenta al mayor competidor siendo este Central de materiales con aproximadamente 6.000 millones de pesos anuales, Materiales Ltda. cuenta con alrededor de 4.200. millones de pesos anuales lo que indica que la empresa Materiales Ltda es competitiva en el mercado.

A continuación se realiza la participación en el mercado de cada línea de productos:

Para determinar la posición en el mercado de las líneas de los productos; dividimos el valor de las ventas en la empresa de cada línea entre el valor de las ventas totales de cada línea así:

Línea porcelana: $760/1810= 0.419$

Línea cerámica: $800/1880= 0.425$

Línea pintura: $680/2330= 0.291$

Línea grifería: $400/1400= 0.285$

Línea tejas tanques: $400/1935= 0.226$

Línea pvc: $360/2060= 0.174$

Línea polvos: $440/2050= 0.214$

Línea eléctricos: $80/1780= 0.044$

Línea hierro y varios: $280/2255= 0.124$

La participación relativa en el mercado es la participación de Materiales Ltda con respecto al líder para cada una de las líneas de mercado.

En las líneas en estudio Central de Materiales es la líder en el mercado, con excepción de la cerámica y la porcelana en la cual Materiales Ltda es la Líder por lo tanto su participación es 1, entonces se toman estas cifras para determinar la posición de las demás líneas, así:

Línea pintura: $29.18/34.33= 0.85$

Línea de grifería: $28.57/37.14= 0.77$

Línea de tejas y tanques: $20.67/36.95= 0.56$

Línea de PVC: $17.48/43.69= 0.4$

Línea de polvos: $21.46/35.12= 0.61$

Línea de eléctricos: $4.49/39.34= 0.49$

Línea de hierro y varios: $12.42/33.25= 0.37$

En lo concerniente en la tasa de crecimiento de ventas en la industria se puede observar que es alta en la media que:

- El incremento del nivel de ventas de Materiales Ltda para el año 2004 con respecto al año inmediatamente anterior

Cuadro 15. Nivel de ventas de Materiales Ltda por líneas

productos	Ventas 2003	Ventas 2004	Variación (incremento)	Porcentaje De crecimien.
L. porcelana	605	760	155	25.6
L. cerámica	640	800	160	25
L. pinturas	557	680	123	22.1
L. grifería	369	400	31	8.4
L. Tejas y tan.	356	400	44	12.4
L. PVC	325	360	35	10.7
L. Polvos	396	440	44	11.11
L. Eléctricos	76	80	4	5.2
L. Hierro varios	210	280	70	33.3
Total	3.534	4200	666	18.85

Fuente: esta investigación

Como se puede ver el nivel de ventas de Materiales Ltda creció en un promedio de 18.85 con respecto al año inmediatamente anterior, se espera que la situación se refleje de igual manera al final del presente año

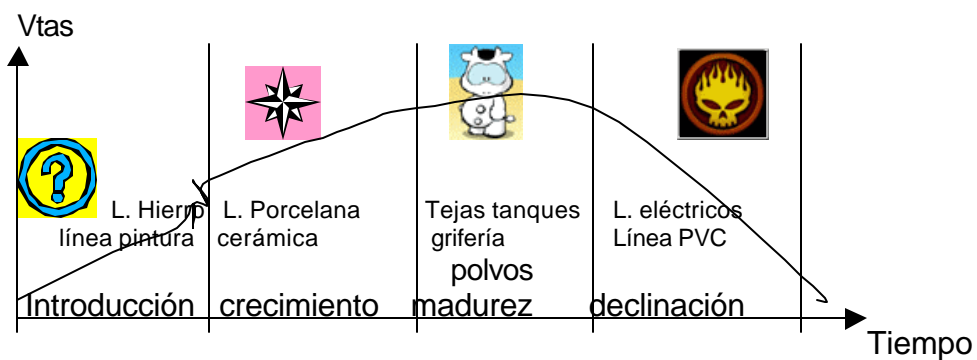
Por lo tanto se puede afirmar que tanto que líneas como Cerámica y porcelana se encuentran en una etapa de crecimiento, en los cuales la empresa posee una lata participación relativa en el mercado contribuyendo al crecimiento de la empresa, líneas como tejas y tanques, grifería y polvos, se encuentran en una etapa de madurez, estas contribuyen al crecimiento de la empresa y se autofinancian, las líneas de pintura y hierro y varios se encuentran en etapa e introducción, y las líneas de eléctricos y polvos se ubican en la etapa de declinación ya que su participación relativa en el mercado y el crecimiento de la demanda es bajo.

Figura 3. Ciclo de vida del producto

PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO

C R E C I M I E N T O D E L A D E M A N A	ESTRELLA  línea de cerámica línea de porcelana	INTERROGANTE  línea de hierro y varios línea de pintura
	VACA LECHERA  Línea de tejas y tanques Línea de grifería Línea de polvos	HUESO  Línea de eléctricos Línea de pvc

Fuente: esta investigación
Tulua, 2004



3. ANÁLISIS AMBIENTAL

Realizar un estudio del medio ambiente externo se hace necesario para observar los factores que inciden positiva y negativamente a la empresa. Esto para ver si estos aspectos facilitan la estabilidad de la empresa, además que le permite a la misma contrarrestar los factores negativos aprovechando los positivos.

Se tomaron en cuenta factores económicos, políticos, culturales, tecnológicos y competitivos.

3.1 VARIABLES AMBIENTALES CLAVES

3.1.1 FACTOR ECONÓMICO

Es uno de los factores más importantes porque determina de manera directa la capacidad de compra de las personas y su estabilidad, entre estos están:

Inflación: La inflación en el año del 2004 fue del 5.5%¹, porcentaje que disminuyó con relación al año anterior, un porcentaje positivo en términos generales ya que entre menor sea la inflación, mayor capacidad de compra habrá, pero además teniendo en cuenta que existe menor tasas de interés, existirá menor ahorro por parte de las personas, lo que podría ocasionar desde el punto de vista macroeconómico recesión económica para el país.

PIB: El crecimiento del PIB genera un crecimiento en la economía Colombiana, en Colombia, este fue de un 3.6%² crecimiento real con referencia al año anterior cifra que nos demuestra que Colombia esta en una etapa de crecimiento que puede favorecer en gran parte al sector empresarial incluyendo a la empresa Materiales Ltda.

Inversión social: La inversión que el gobierno presupuesta para las necesidades insatisfechas como la vivienda, es importante para el sector de la construcción, si el gobierno aparta más presupuesto para estas necesidades indicaría mayor beneficios para este sector, y por ende crecimiento en general.

¹ Revista Dinero Edición N° 221, pág. 100

² Revista Dinero Edición N° 221, pág. 100

La inversión social se podría determinar como una amenaza menor ya que ésta no fue la prioridad en el plan de gobierno, por esto no representa beneficios para la empresa.

3.1.2 FACTOR POLITICO

Plan económico de gobierno: El plan económico es importante para determinar si el gobierno esta distribuyendo en su plan cierta parte para el área de vivienda y construcción- En el 2004, el metraje total aprobado en licencias de construcción de vivienda disminuyó 8.58%, para vivienda de interés social bajó en un 4.97% y para otra vivienda lo hizo en 9.55%³. Esto representaría desventajas para la empresa Materiales Ltda.

Impuestos: Los impuestos que decreta el gobierno son un factor que disminuye la capacidad de compra del cliente, aspecto que no nos beneficia si cada vez se imponen más impuestos a los Colombianos y también a los mismos empresarios.

Políticas de transporte: Esta política incide directamente con el funcionamiento de la empresa, ya que políticas de transporte negativas que incidan en fletes, peajes, transportadores pueden llevar a paros indeterminados que afectan en gran medida a los inventarios de la empresa, ya que el transporte efectivo de mercancía asegura ventas exitosas.

3.1.3 FACTOR SOCIAL CULTURAL:

Hábitos de consumo y estilo de vida: teniendo en cuenta que el valle es uno de los departamentos más desarrollados del país, la tendencia de la mujer de sobresalir hace parte de desarrollar el papel de una mujer moderna, con mayor capacidad de decisión por sus ingresos, y esto hace que el estilo de vida y los hábitos de consumo cambien de gran forma, ya que las mujeres se preocupan más por estilos y por calidad en los productos, lo que beneficia a nuestra empresa.

Desempleo: Según reportes del Dane el desempleo en Colombia hasta diciembre del 2004, equivale al 11.7 del total de la población, variación que disminuyó comparado con un 12.3%⁴ del año 2003, porcentajes que aunque disminuyeron, no toman en cuenta la alarmante cifra de subempleo con el que cuenta el país, empleos con menores remuneraciones y menores beneficios.

Nivel de ingreso: Comparado con otros países Colombia no ha contado con una economía estable que beneficie el área industrial, empresarial y personal, por lo

³ Revista Dinero, Edición 226, pag 102

⁴ Revista dinero, Edición 221, Pag. 100

contrario factores antes mencionados como el desempleo, inflación, situación de orden público, evita un aumento en los ingresos de los Colombianos.

Situación de orden público: el orden social en nuestro país atraviesa por una crisis en el ámbito nacional y esta región no está exenta de ella, la presencia de grupos alzados en armas, generan una situación de incertidumbre y de flexibilidad de la economía que no beneficia a ningún sector legal del país.

Cultura por la remodelación: Las personas en los últimos años han comenzado a pensar en remodelar y renovar sus hogares y empiezan a ver esto como una necesidad, esta es una nueva ola por la remodelación que pide variedad en productos y nuevos estilos.

3.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS / TÉCNICOS

Facilidad de acceso a la tecnología: La empresa entra en un proceso de sistematización abarcando el área contable de inventarios y de cartera, e ingresando una base de datos para los clientes de la empresa. Este aspecto hace más competitiva la empresa que tiene que estar al tanto en novedades técnicas.

Comunicación eficiente: En el aspecto técnico un factor que logra armonía y efectividad en la empresa es la comunicación. Si existen canales de comunicación comprensibles, rápidos y productivos se lograrán beneficios para la empresa.

Resistencia al cambio: La empresa en general desea estar atenta a cambios que se presenten y que afecten de una forma u otra a la estabilidad de la empresa, creando una cultura por el cambio, factor que es esencial para superar las situaciones difíciles, adoptar medidas y tomar decisiones para el mejoramiento en la empresa. La empresa siempre está atenta al cambio para que facilite y mejore el funcionamiento de la misma aunque el personal comete errores por falta del conocimiento en sistemas estas son fallas que si se les presta la atención que merecen podrían colaborar en gran parte a generar esta cultura a la que se quiere llegar.

3.1.5. FACTOR COMPETITIVO

Proveedores: Como ya lo hemos anotado antes los proveedores son fundamentales en una organización, la empresa cuenta con contactos importantes que hacen que la organización sea competitiva.

Nuevos Competidores: Este factor es importante debido a la gran cantidad de competidores que han entrado al mercado, que aunque no son de gran tamaño

pueden llegar a serlo, lo que se contempla como una amenaza, por otro lado en el área de la competencia directa en grandes productos como la cerámica, no existen muchos competidores ya que la inversión de cerámica a ferreterías es alta y muchas no poseen estos montos lo que determina menos competencias y mayor rentabilidad.

Posición de la Competencia: según el estudio hecho, la competencia más importante tiene un nivel alto y está muy bien posicionada contra las otras. Materiales Ltda., tiene buen reconocimiento y se ubica entre las empresas grandes de materiales de construcción.

Estrategia de Competidores: Las diferentes estrategias que utiliza la competencia más importante es buena, las ferreterías pequeñas no son fuertes en este aspecto ya que evitan reducir costos. Materiales cuenta con un alto nivel estratégico que ha sido positivo y que se ve reflejado en el crecimiento que ha tenido en los últimos años.

3.1.6 FACTORES GEOGRAFICOS

Transporte terrestre: el transporte en la empresa es fundamental ya que se pueden aprovechar las vías del departamento que son excelentes y que logran que la mercancía llegue rápidamente sin tener problemas al vender. Por otro lado beneficia al hacer despachos a los municipios aledaños que logran minimizar tiempo.

Ubicación Geográfica: Al evaluar el sector externo de la empresa, se debe tener en cuenta como una oportunidad la excelente ubicación geográfica con que cuenta Materiales Ltda., puesto que esta ubicada en la ciudad de Tuluá, Centro del valle permitiendo la entrada y salida de personas de todos los pueblos aledaños que llegan a la ciudad debido a la gran cantidad de comercio, buscando calidad y precios bajos que no consiguen en sus municipios.

Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)

Es una herramienta de formulación de estrategias que resume y evalúa oportunidades y amenazas del sector en general.

Pasos para desarrollar la matriz

- Se identifican las amenazas y oportunidades para la empresa.
- Se elabora una lista con los factores externos claves de éxito de la organización.
- Se pondera cada factor según su grado de importancia de 0 a 1.
0.0 = Poco importante
1.0 = Muy importante
La sumatoria total debe ser igual a 1.0
- Se clasifica cada factor, para determinar si es una amenaza o una oportunidad, en donde,
1 = Amenaza importante
2 = Amenaza menor
3 = Oportunidad menor
4 = Oportunidad importante
- La multiplicación de la ponderación por la clasificación corresponde a un resultado parcial llamado Valor Sopesado.
- La suma de los resultados parciales para cada factor dará un resultado total; este puede variar entre 1 y 4, siendo el porcentaje promedio de la industria 2.5

Cuadro 16. MATRIZ DE EVALUACION DEL SECTOR EXTERNO

MATRIZ DE EVALUACION DEL SECTOR EXTERNO			
FACTORES	PONDERACION	CLASIFICACION	RES.PONDERADO
ECONOMICO			
Inflación	0,05	3	0,15
PIB	0,04	3	0,12
Inversión social	0,03	2	0,06
Globalización, TLC	0,06	2	0,12
POLITICO			
Plan económico del gobierno	0,04	3	0,12
Impuestos	0,05	2	0,1
políticas de transporte	0,05	3	0,15
SOCIAL/ CULTURAL			
Hábito de consumo y estilo de vida	0,06	4	0,24
Desempleo	0,07	2	0,14
Nivel de ingresos	0,04	2	0,08
Situación de orden publico	0,04	2	0,08
Cultura por la remodelación	0,04	4	0,16
TECNOLOGICOS/TECNICOS			
Facilidad de acceso a la tecnología	0,03	3	0,09
Comunicaciones eficientes	0,03	3	0,09
Resistencia al cambio	0,04	3	0,12
COMPETITIVOS			
Proveedores	0,07	4	0,28
Nuevos competidores	0,04	3	0,12
Posición de la competencia	0,05	3	0,15
Estrategias de competidores	0,06	4	0,24
GEOGRAFICOS			
Transporte terrestre	0,05	4	0,2
Ubicación geográfica	0,06	4	0,24
TOTAL	1		3,05

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

El resultado de esta matriz es de 3.05 un puntaje que demuestra que MATERIALES LTDA aunque se encuentra en un medio externo muy difícil, donde se presentan oportunidades que si se aprovechan puede generar mayor posicionamiento, también se deben tener en cuenta las amenazas para tratar de contrarrestarlas con nuevas oportunidades. Logrando así ser más competitivos con el líder e el mercado.

3.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Para realizar esta matriz se analizaron puntos fuertes y débiles de la empresa en el sector competitivo y en cada línea de los productos como también se realizará un análisis de la competencia en el sector.

El estado de competencia en una industria depende como lo señaló Michael Porter de cinco fuerzas competitivas básicas, según él estas cinco fuerzas determinan oportunidades y amenazas vitales para la organización, a continuación se presentan estas fuerzas intentando determinar la posición en la que se encuentra la empresa Materiales Ltda.

3.2.1. Análisis competitivo del sector

En el sector de ferreterías de la ciudad, la mayoría no son empresas con alto nivel de ventas y competitividad, existe un número considerable que puede afectar en menor forma a las empresas medianas y grandes.

Estas pequeñas y medianas ferreterías son administradas por dueños y familiares los cuales solo piensan en las ventas y muchas veces no tienen el conocimiento suficiente para hacer crecer y volver más rentable su empresa.

También la mayoría de éstas organizaciones no se preocupan por factores claves como la atención y servicios adicionales, aspectos que se deben tener en cuenta para superar las expectativas de las personas y estar a otro nivel con las empresas más grandes y más competitivas del sector.

Para poder analizar más profundamente este aspecto se debe tener en cuenta las fuerzas más competitivas del mercado.

3.2.2 Rivalidad entre competidores

Al efectuar el estudio de mercado de la empresa Materiales Ltda., se concluyó que las empresas líderes en el mercado y competidores directas, son Central de Materiales y Ferretería Duarte; ubicándose Central de Materiales como la empresa líder en el medio, seguido por Materiales Ltda. y por la Ferretería Duarte en tercer lugar. Por consiguiente se establecerán variables claves de éxito que ayuden a que la empresa se convierta en el líder del mercado.

Estas tres empresas tienen fuerza y potencia por el hecho de ser distribuidoras mayoristas y porque sobresalen en alguna línea en específico lo que las hace lógicamente más competitivas en el entorno, también teniendo en cuenta estos aspectos podemos desarrollar estrategias que logren mayor captación del

mercado en sus puntos débiles, mayor análisis y toma de decisiones sobre sus aspectos fuertes y claves de éxito.

Aunque la rivalidad entre estas empresas es fuerte, cada una intenta ser mejor en un área. Central de Materiales es reconocida por sus precios, MATERIALES LTDA desarrolla otras formas de llegar a otros clientes por medio de ventas externas, un factor en el que la competencia no toma muy en cuenta y que genera mayor reconocimiento en el departamento.

3.2.3. Riesgo de ingreso de competidores potenciales

Este riesgo de nueva competencia es cada vez mayor en todos los sectores en esta economía globalizada, en la cual ser competitivos es esencial, sin embargo el capital para una empresa de Materiales de Construcción que sea bien posicionada y represente una amenaza, necesita una gran inversión, que representa la barrera de entrada más importante, además que es de vital importancia tener contactos especiales con fabricantes y representantes de las marcas más importantes.

Otros aspectos que no se deben dejar atrás si ya se poseen los anteriores y que no deja de ser importante es el conocimiento del negocio, ya que no es un negocio simple, no solo son conocimientos administrativos sino también técnicos de los producto y servicios que se deben prestar.

3.2.4 Poder de negociación con los proveedores

En los productos de Materiales de Construcción existe gran variedad de proveedores, pero solo unos pocos son los que ofrecen productos con calidad, garantía y variedad, Las empresas escogen proveedores que posean estas cualidades para que la empresa sea reconocida por la buena marca de los productos que ofrece y los mismos proveedores escogen también la empresa que deseen sea su distribución para mantener la buena imagen de su marca, es por esto que los proveedores se benefician de igual manera con los comercializadores y de forma económica los beneficios también son equitativos.

Por otra parte los proveedores tienen más poder de decisión ya en ellos esta el otorgar o no la distribución exclusiva de sus marcas, éstas deben ser empresas que puedan brindar la buena imagen que posee, pero también esto beneficia a MATERIALES LTDA porque no existe muchas empresas que se preocupen por esto.

3.2.5 Poder de negociación de los clientes:

Como todo un proceso histórico se puede afirmar que las empresas tienen que dirigir sus esfuerzos a ser competitivas para no salir del mercado, así que ofrecen sus productos con buenos precios y con calidad, lo que ha hecho que las personas se acostumbren en cierta forma a esto.

Es por esto que valores intangibles se están convirtiendo en un elemento sumamente importante para inclinar al cliente a la compra, elementos como la atención, servicio post-venta, y otros valores agregados del producto pueden lograr la fidelización del consumidor hacia la empresa.

3.2.6 Análisis de la Competencia

Es claro afirmar que Materiales esta ubicada entre las empresas líderes del Mercado regional y que por ende su competencia directa es Central de Materiales y la Ferretería Duarte.

Empresas igualmente mayoristas que en consecuencia poseen buenos precios y calidad. La empresa Central de Materiales posee todas las líneas de productos que tiene Materiales Ltda., y quizás en la línea de eléctricos tiene un portafolio más amplio, Central de Materiales fue preferida por sus bajos precios, factores que es muy fuerte teniendo en cuenta que las personas tienen como primer lugar el pensar en precios bajos, aunque nos hemos dado cuenta también que cada vez más esta ganando espacio la preferencia por la atención y la variedad, factores que se deben aprovechar para contrarrestar los factores claves de éxito de la competencia y que materiales posee en gran forma y que la hizo ser reconocida y ocupar un lugar representativo en la mente de los consumidores.

La Ferretería Duarte, posee experiencia debido a todos los años de permanencia en el Mercado además de tener también precios competitivos en el sector. Esta empresa tiene como puntos fuertes su especialización en la venta de hierro, pvc líneas que la hacen muy competitiva.

Otra competencia importante teniendo en cuenta que la empresa MATERIALES LTDA tiene como punto fuerte la Cerámicas y porcelana y ninguna de las anteriores es competencia en esto, es Cerámicas Italia la cual fue muy reconocida después de Materiales Ltda en esta línea, fue preferida por algunas personas por su precio ya que esta empresa vende productos de menor calidad o denominada "de segunda calidad" y aunque no posee la misma garantía y respaldo que otras cerámicas se vuelve muy competitiva con sus precios.

3.2.7 Ventaja competitiva

Materiales Ltda., tiene ventajas que la hacen diferente a las demás y que hace que los clientes la prefieran. Las cuales son:

- Atención personalizada
- Instalaciones amplias
- Planes de financiación
- Gran cobertura
- Servicios agregados

Matriz del Perfil Competitivo

Para el estudio de la competencia a la cual se ve enfrentada cualquier organización se debe realizar un análisis e interpretación sobre las fortalezas y debilidades particulares de los competidores más cercanos.

Los parámetros para tener en cuenta son:

- El establecimiento de una serie de factores de éxito.
- La ponderación de cada factor de éxito por parte del competidor según su grado de importancia. Esta ponderación puede variar entre: 0.0 = Poco importante y 1.0 = Muy importante. Anotando que el total de esta columna debe ser igual a 1.0
- La clasificación de los factores para determinar si se presentan debilidades o fortalezas para cada empresa se valora numéricamente así:
 1. Debilidad mayor
 2. Debilidad menor
 3. Fortaleza menor
 4. Fortaleza mayor
- La multiplicación de la ponderación promedio asignada a cada factor por la clasificación correspondiente para cada competidor será el resultado parcial de la empresa.
- La suma de la columna de resultados parciales para cada competidor, indicará la posición del competidor más fuerte y débil. La sumatoria puede variar entre 1 y 4, siendo el promedio 2.5

Cuadro 17. Matriz de perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
FACTORES	PESO	MATERIALES		CENTRAL DE MAT		FERRE. DUARTE	
		Calif.	peso p.	Calif.	peso p.	Calif.	peso p.
Calidad del producto	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Garantía de los productos	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Publicidad	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Competitividad en precios	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48
Portafolio de productos	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Participación en el mercado	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Asesoría personalizada	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Imagen de la Empresa	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
Canales de distribución	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Planes de financiación	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16
TOTAL	1		3,64		3,65		3,49

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

Al realizar una matriz de perfil competitivo de la empresa en general, nos damos cuenta que la empresa Central de Materiales es más competitiva por una mínima diferencia en sus precios y en su participación en el mercado para los clientes; si hablamos de distribución a ferreterías la diferencia estuviera a favor de MATERIALES que tiene más contacto con estas empresas. Y MATERIALES LTDA es más fuerte en su atención personalizada y en la garantía de sus productos. Este resultado indica que la empresa es muy competitiva con relación a su mayor competencia y que no esta lejos de convertirse en la empresa líder de la ciudad.

Cuadro 18. Matriz de perfil competitivo LINEA DE PORCELANA

FACTOR CLAVE	PESO	MATERIALES		CENTRAL DE MAT		F. DUARTE	
		Califica.	Peso pond	califica.	Peso pond	califica.	Peso pond
Calidad del producto	0,225	4	0,9	3	0,675	3	0,675
Garantía del producto	0,195	4	0,78	3	0,585	3	0,585
Precios	0,205	3	0,615	4	0,82	3	0,615
Portafolio de productos (marcas, ref.)	0,195	4	0,78	3	0,585	2	0,39
Servicio técnicos	0,180	4	0,72	4	0,72	3	0,54
	1		3,795		3,385		2,805

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

Cuadro 19. Matriz de perfil competitivo LINEA CERÁMICA

FACTOR CLAVE	PESO	MATERIALES		CENTRAL DE MAT		F. DUARTE	
		califica.	Peso pond	califica.	Peso pond	califica.	Peso pond
Calidad del producto	0,225	4	0,9	3	0,675	3	0,675
Garantía del producto	0,195	4	0,78	3	0,585	4	0,78
Precios	0,205	4	0,82	4	0,82	3	0,615
Portafolio de productos (marcas, ref.)	0,195	4	0,78	3	0,585	2	0,39
Servicio técnicos	0,180	3	0,54	3	0,54	2	0,36
	1,000		3,82		3,205		2,82

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

Cuadro 20. Matriz de perfil competitivo LINEA PINTURAS

FACTOR CLAVE	PESO	MATERIALES		CENTRAL DE MAT		F. DUARTE	
		califica.	Peso pond	califica.	Peso pond	califica.	Peso pond
Calidad del producto	0,225	4	0,9	4	0,9	4	0,9
Garantía del producto	0,195	4	0,78	4	0,78	4	0,78
Precios	0,205	4	0,82	4	0,82	4	0,82
Portafolio de productos (marcas, ref)	0,195	4	0,78	4	0,78	4	0,78
Servicio técnicos	0,180	4	0,72	4	0,72	4	0,72
	1,000		4		4		4

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

Cuadro 21. Matriz de perfil competitivo LINEA PVC

FACTOR CLAVE	PESO	MATERIALES		CENTRAL DE MAT		F. DUARTE	
		califica.	Peso pond	califica.	Peso pond	califica.	Peso pond
Calidad del producto	0,225	4	0,9	4	0,9	4	0,9
Garantía del producto	0,195	4	0,78	4	0,78	4	0,78
Precios	0,205	3	0,615	3	0,615	4	0,82
Portafolio de productos (marcas, ref)	0,195	3	0,585	3	0,585	4	0,78
Servicio técnicos	0,180	4	0,72	4	0,72	3	0,54
	1,000		3,6		3,6		3,82

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

Cuadro 22. Matriz de perfil competitivo LINEA GRIFERIA

FACTOR CLAVE	PESO	MATERIALES		CENTRAL DE MAT		F. DUARTE	
		califica.	Peso pond	califica.	Peso pond	califica.	Peso pond
Calidad del producto	0,225	4	0,9	3	0,675	3	0,675
Garantía del producto	0,195	4	0,78	3	0,585	3	0,585
Precios	0,205	3	0,615	4	0,82	4	0,82
Portafolio de productos (marcas, ref)	0,195	4	0,78	2	0,39	2	0,39
Servicio técnicos	0,180	4	0,72	2	0,36	2	0,36
	1,000		3,795		2,83		2,83

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

Cuadro 23. Matriz de perfil competitivo LINEA POLVOS

FACTOR CLAVE	PESO	MATERIALES		CENTRAL DE MAT		F. DUARTE	
		califica.	Peso pond	califica.	Peso pond	califica.	Peso pond
Calidad del producto	0,225	4	0,9	4	0,9	4	0,9
Garantía del producto	0,195	3	0,585	3	0,585	3	0,585
Precios	0,205	3	0,615	4	0,82	4	0,82
Portafolio de productos (marcas, ref)	0,195	4	0,78	4	0,78	4	0,78
Servicio técnicos	0,180	4	0,72	3	0,54	3	0,54
	1,000		3,6		3,625		3,625

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

Cuadro 24. Matriz de perfil competitivo LINEA TEJAS Y TANQUES

FACTOR CLAVE	PESO	MATERIALES		CENTRAL DE MAT		F. DUARTE	
		califica.	Peso pond	califica.	Peso pond	califica.	Peso pond
Calidad del producto	0,225	4	0,9	4	0,9	4	0,9
Garantía del producto	0,195	4	0,78	4	0,78	4	0,78
Precios	0,205	4	0,82	3	0,615	3	0,615
Portafolio de productos (marcas, ref)	0,195	3	0,585	4	0,78	4	0,78
Servicio técnicos	0,180	3	0,54	3	0,54	3	0,54
	1,000		3,625		3,615		3,615

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

Cuadro 25. Matriz de perfil competitivo LINEA ELÉCTRICOS

FACTOR CLAVE	PESO	MATERIALES		CENTRAL DE MAT		F. DUARTE	
		califica.	Peso pond	califica.	Peso pond	califica.	Peso pond
Calidad del producto	0,225	3	0,675	3	0,675	3	0,675
Garantía del producto	0,195	3	0,585	3	0,585	3	0,585
Precios	0,205	3	0,615	4	0,82	3	0,615
Portafolio de productos (marcas, ref)	0,195	2	0,39	3	0,585	2	0,39
Servicio técnicos	0,180	2	0,36	3	0,54	2	0,36
	1,000		2,625		3,205		2,625

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

Cuadro 26. Matriz de perfil competitivo LINEA HIERRO Y VARIOS

FACTOR CLAVE	PESO	MATERIALES		CENTRAL DE MAT		F. DUARTE	
		califica.	Peso pond	califica.	Peso pond	califica.	Peso pond
Calidad del producto	0,225	3	0,675	3	0,675	3	0,675
Garantía del producto	0,195	3	0,585	3	0,585	3	0,585
Precios	0,205	2	0,41	3	0,615	3	0,615
Portafolio de productos (marcas, ref)	0,195	2	0,39	4	0,78	4	0,78
Servicio técnicos	0,180	2	0,36	3	0,54	3	0,54
	1,000		2,42		3,195		3,195

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

La competitividad de materiales Ltda. en la ciudad de Tuluá (valle)

Se puede concluir que la empresa posee unas líneas más competitivas que otras, así como también su competencia directa lo que le permite ser líder en el área en la que están especializadas.

Además nos damos cuenta que la mayoría de las líneas son preferidas por los clientes por su variedad y calidad, central de materiales es fuerte en precios lo que la hace ganar mercado, ferretería Duarte es fuerte en la línea de polvos y hierro, y no es competitiva en la línea de cerámica, porcelana y grifería lo que representa un mayor posicionamiento de la empresa MATERIALES, Central de Materiales aunque posee la línea de cerámica no tiene mucha cobertura ya que las personas prefieren la cerámica Corona, y a esta empresa se le quito la distribución lo que beneficio a Materiales aunque algunas personas siguen pensando que la empresa todavía ofrece estos productos. La empresa MATERIALES LTDA posee ventajas competitivas como son la garantía en sus productos, capacidad del recurso humano, calidad, aspectos que se deben tener en cuenta para formular estrategias que permitan aprovecharlas, y permitan un mayor posicionamiento en el mercado.

3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN AMBIENTAL. ESTUDIO DE MERCADOS

3.3.1 ANALISIS DE ENCUESTAS APLICADAS A FAMILIAS EN LA CIUDAD DE TULUA

3.3.1.1 OBJETIVOS PLANTEADOS

- Determinar el mercado potencial al cual se dirige la empresa
- Conocer tendencias de remodelación
- Percibir decisiones de compra del mercado objetivo
- Conocer la participación de mercado de la empresa Materiales Ltda y su competencia
- Establecer las razones por las cuales prefieren estas empresas
- Determinar el reconocimiento de las empresa de materiales de construcción en la ciudad
- Conocer el medio más efectivo de comunicación.
- Determinar gustos acerca de revestimientos en la ciudad de Tuluá
- Conocer la razón acerca de su preferencia
- Evaluar servicios adicionales mas solicitados
- Determinar el reconocimiento de Materiales Ltda. dentro del mercado objetivo
- Conocer las opiniones acerca de Materiales Ltda.
- Establecer pautas para juzgar su funcionamiento

El estudio de mercados que se desarrollo, arrojó las siguientes conclusiones que servirán de alguna manera al análisis y desarrollo de alternativas estratégicas, estas encuestas se dirigen a hogares de estratos 4, 5 y 6, en la ciudad de Tuluá, donde se intenta determinar, el mercado actual y potencial, el posicionamiento, y las preferencias y gustos de los consumidores.

Figura 4. Identificación de un mercado potencial y nuevas tendencias



Fuente: Esta investigación
Tuluá, Dic, 2004

La primera pregunta se realizó con relación a determinar el mercado potencial, al preguntar, desea remodelar su hogar se podría determinar cuantas personas estarían pensando en adquirir nuestros productos, o que tienen la capacidad económica para hacerlo, el resultado que se mostró fue proporcional, los resultados arrojaron que el 47.54% si deseaba remodelar su hogar, por el otro lado un 52.46% no deseaban remodelar su hogar aunque en este resultado muchas de las personas no deseaban remodelar porque o acabaron de remodelar o la casa era relativamente nueva, aquí ingresaría un 20% de la población encuestada.

Figura 5 Remodelación de hogares

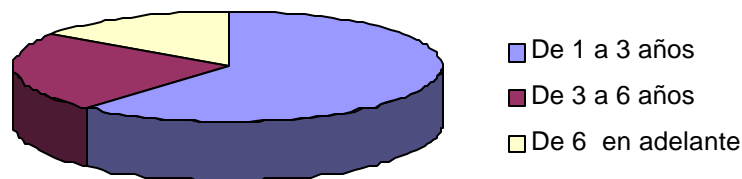


Fuente: Esta investigación
Tuluá, Dic, 2004

A la pregunta ha remodelado su hogar el 54.64% de las personas encuestadas contestó que no habían remodelado su hogar de ninguna manera representativa, por otro lado el 45.36% afirmó haber remodelado su hogar, con esta pregunta nos podemos adentrar más en la gente que ya ha adquirido gran cantidad de productos en las ferreterías para cuestionar en donde y porque la prefirió.

Figura 6. Nuevas de tendencias a remodelar

Hace cuanto remodeló su hogar

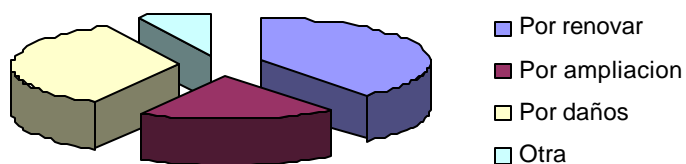


Fuente: Esta investigación
Tuluá, Dic, 2004

Cuando se les preguntó a las personas que respondieron afirmativo a la pregunta anterior, de ese 45.35%, el 61.31% dice haber remodelado de 1 a 3 años atrás, en menor proporción un 23.21% afirmó de 3 a 6 años atrás, y sólo un 15.48% de seis años y en adelante. Lo que indica que la gran mayoría empezó a preocuparse por mejorar su hogar hace pocos años, indicando una reactivación en el mercado objetivo generando beneficios para la empresa.

Figura 7. Caracterización del mercado objetivo

Porqué decidió remodelar



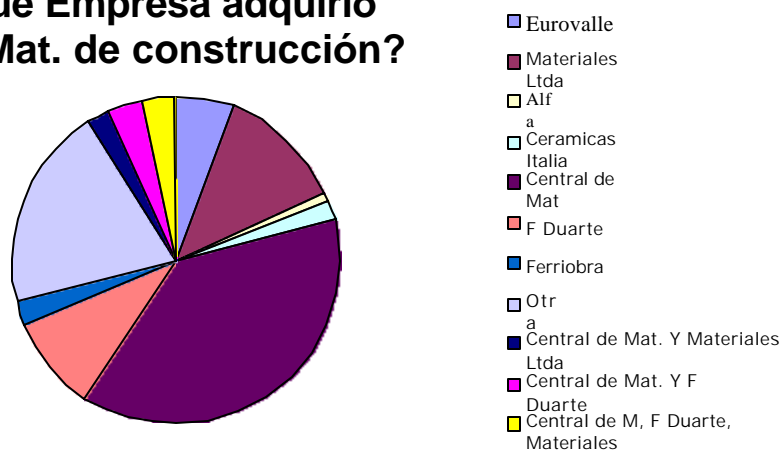
Fuente: Esta investigación
Tuluá, Dic, 2004

Cuando se les pregunto porque decidieron remodelar, la mayoría representada en un 39.29% lo hizo por remodelar, en menor parte un 19.05% optó por la opción de una ampliación, un 34.52% dijo haber renovado por daños en la casa, y un 7.1%

de las personas los hacia por opciones conjuntas, como ampliar y renovar o por daños y renovar etc. Se puede ver claramente que al ser el mercado objetivo estratos 4, 5 y 6 estratos altos, la mayoría se ve interesada en renovar su hogar, mantenerlo de la mejor y más moderna manera posible, en segundo lugar prefieren remodelar por algún daño en la casa lo cual es muy común, y en menor parte prefieren ampliar, quizá no lo necesiten.

Figura 8. Identificación del posicionamiento de la empresa

En que Empresa adquirió sus Mat. de construcción?



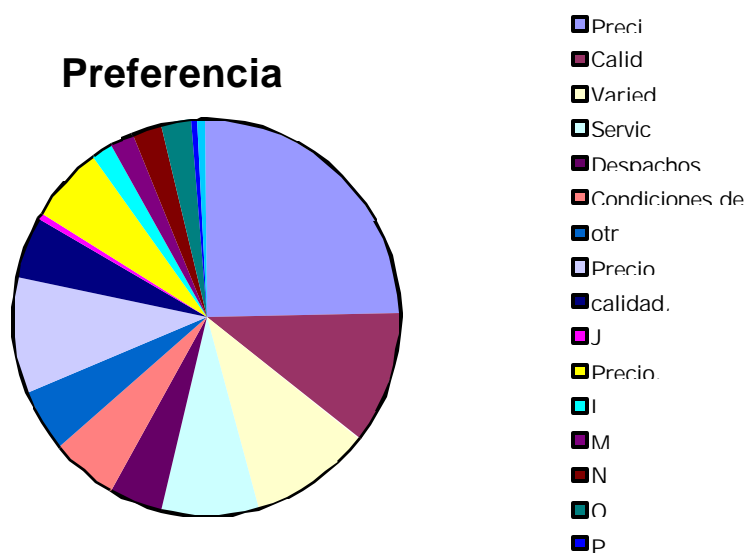
Fuente: Esta investigación
Tuluá, Dic, 2004

Al Encuestar a las personas en que empresa adquirieron sus materiales de construcción con un gran porcentaje se determinó que la empresa Central de materiales ocupó un gran porcentaje con un 34.68%, en segundo lugar se posicionó la empresa Materiales Ltda. Con un 11.80%, en un tercer lugar lo ocupó la ferretería duarte representado en un 8.7% y en un 18.63% una gran cantidad de empresas en las que adquirieron sus materiales pero que no indican un porcentaje significativo para cada una, en menor proporción las demás opciones no representan gran peligro para la empresa aunque Eurovalle tiene un 8% que aunque es menor se debe tomar en cuenta, ya que la empresa es relativamente nueva y ha venido ganando mercado, muchos de las combinaciones que las personas decidieron, fueron combinaciones de Central de materiales y Materiales Ltda. Y Central de Materiales y F, Duarte, lo cual corrobora el posicionamiento en estas empresas

Otro aspecto importante es que realmente existen dudas acerca de los clientes que confunden a central de materiales con Materiales Ltda., son nombres parecidos y teniendo en cuenta que en algunas encuestas las personas analizaban mejor y cambiaban de opción a Materiales Ltda., este aspecto se debería tener en cuenta para un posterior análisis.

Por otra parte está claro que la mayor competencia para Materiales Ltda. Es Central de Materiales, Materiales está ocupando un segundo lugar que se podría mejorar, pero que no es despreciable.

Figura 9. Referencias de los consumidores

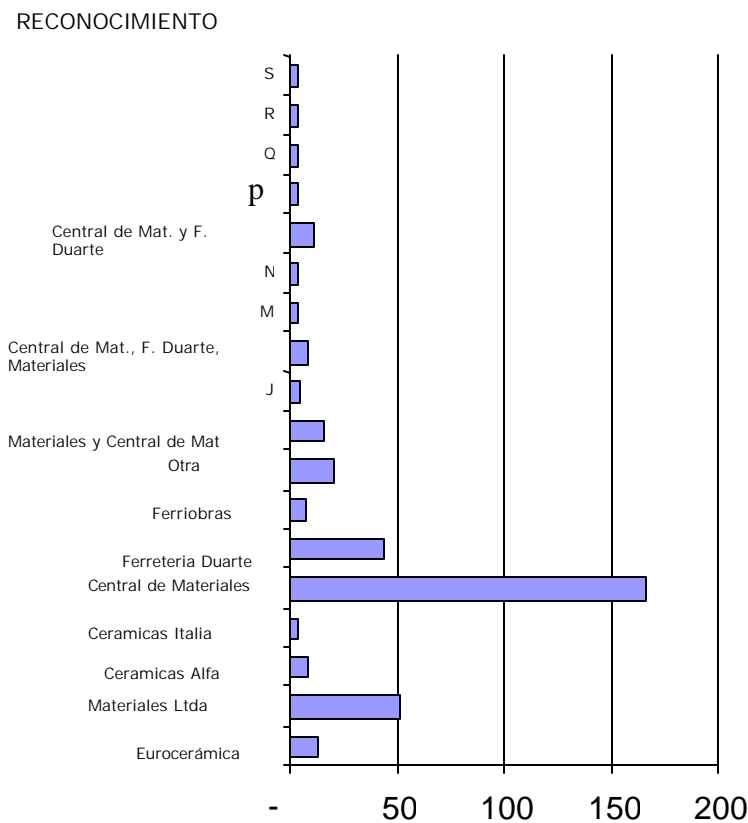


Fuente: Esta investigación
Tuluá, Dic, 2004

A la pregunta porqué prefirió esta empresa, en un alto porcentaje representado en un 24.69% las personas optaron por sus precios, en igual proporción un 10.49% y 10.49% la calidad, y la variedad también son de vital importancia, en menor lugar y con porcentajes muy bajos lo ocupan el servicio, las condiciones de pago, despachos rápidos aunque de estos porcentajes las personas prefieren las facilidades de pago, los demás porcentajes son las combinaciones entre las cuatro opciones diferentes, sin embargo las que más se utilizaron fueron precio y calidad en un 9.88%, y Precio y variedad en un 6.17%, combinaciones que son representativas y que indican una vez más que el precio es muy importante para muchas familias incluyendo estos estratos, aunque nunca dejan atrás a la calidad, y la variedad de los productos para que tengan en cuentas sus gustos

Al cruzar la información entre la empresa en la cual adquiere sus materiales de construcción y por que la prefiere, nos damos cuenta que Materiales Ltda aunque no es fuerte en precios se la prefiere por calidad y variedad, además nos damos cuenta que a la ferretería duarte la prefieren principalmente por los precios bajos, y central de materiales tiene un equilibrio entre precios, calidad y variedad, talvez por esto es una de las empresas más reconocidas por las familias de Tuluá. Aquí nos damos cuenta que los precios son importantes y se debe competir en estos puntos.

Figura 10. Reconocimiento

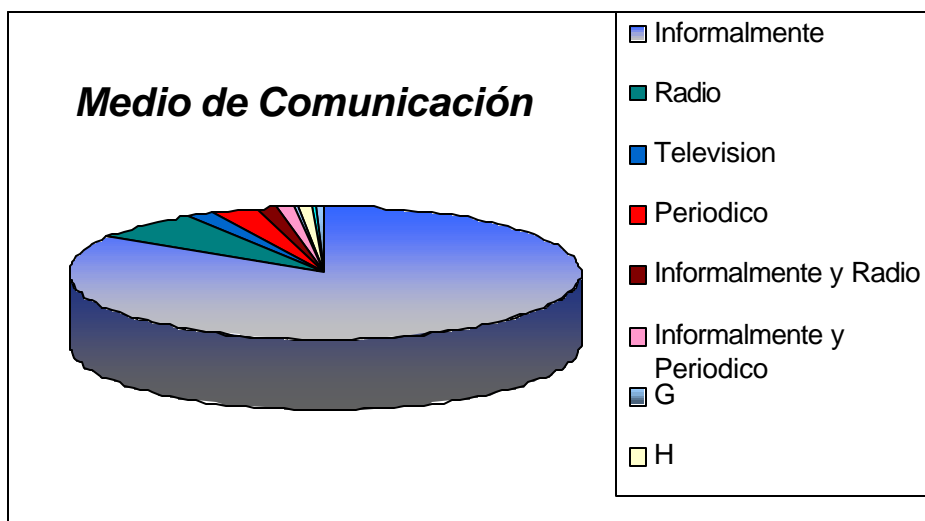


Fuente: Esta investigación
Tuluá, Dic, 2004

Una de las preguntas más importantes que se les hizo al mercado objetivo: Para usted cuál es la empresa de materiales de construcción de mayor reconocimiento de Tuluá, la respuesta es realmente muy clara por un porcentaje de 46.09% la empresa Central de Materiales obtuvo un resultado que sorprende al no considerarse una empresa demasiado fuerte o por lo menos no la más importante, y si se considera que las personas encuestadas confunden a central de materiales

con Materiales Ltda. es más preocupante aún porque la empresa está ganando un reconocimiento sin merecerlo, aunque así sea y las personas tengan alguna confusión, Central de Materiales es una de las más importantes en la ciudad y tiene una gran diferencia con las demás empresas que la siguen; En segundo lugar está la empresa Materiales Ltda. Con un porcentaje de 13.97% ocupando un lugar respetable entre todas las empresa de materiales de construcción aunque no en la mejor, y con un porcentaje muy cercano está la Ferretería Duarte que también es reconocida en la ciudad, con un 12.01% figura entre las más importantes, en menor cantidad están las empresas competidoras como son eurovalle con un 3.73%, cerámicas alfa 2.23% y Ferriobras 1.68%, otras ferretería entre las cuales se resaltan es la ferretería Villegas y otras en menor cantidad ocupan un 5.31%, del total de encuestas realizadas, por otra parte también se diferencian entre las combinaciones en ferreterías las empresas Central de materiales y Materiales Ltda. en un 4.19%, y la combinación de Central de Materiales con Ferretería Duarte con un 2.79%, las demás son combinaciones muy poco representativas que no muestran grandes hallazgos en la investigación.

Figura11. Medios de comunicación



Fuente: Esta investigación
Tuluá, Dic, 2004

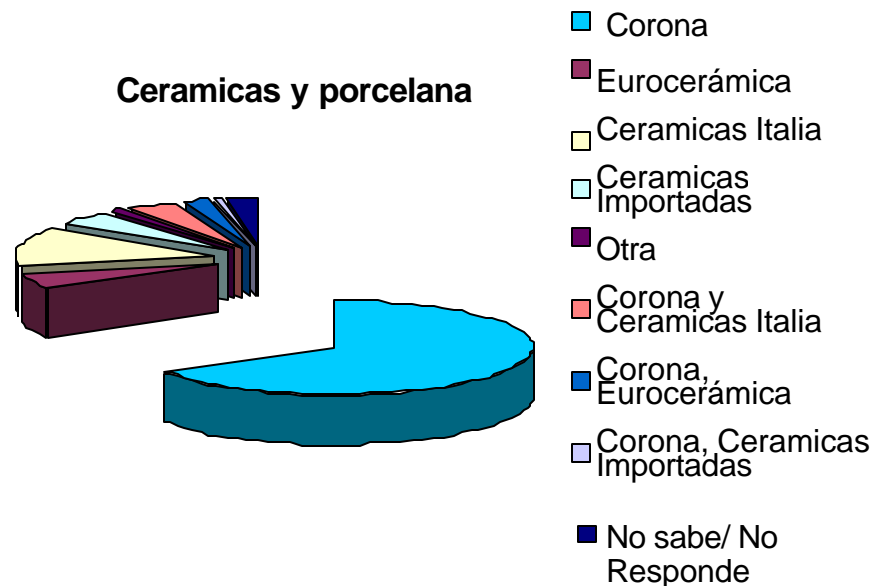
Para informarnos sobre el medio de comunicación más efectivo para llegar a una persona nos dimos cuenta que prevalece como siempre el medio informal con un 83.75%, y este medio se lo logra con calidad y buen servicio para que después sea comentado por los clientes, el segundo lugar lo ocupa la radio con un 7.28% un porcentaje que se puede aprovechar más porque Materiales Ltda. cuenta con una buena publicidad por radio, posteriormente lo sigue el periódico con un 3.08% teniendo en cuenta que aquí el periódico de la ciudad tiene mucha acogida siendo el preferido por los tuluenses, y las combinaciones más representativas esta la radio e informalmente, y la radio y televisión con un porcentaje igual de 1.12%

para cada uno, esto confirma los medios preferidos, Aunque materiales Ltda. posee propaganda por televisión y aunque existen canales de la ciudad no son muy sintonizados ya que las personas no toman este medio con demasiada importancia.

Al indagar por qué medio conoce la empresa que escogió con anterioridad, esta se cruza con la pregunta inmediatamente anterior y se concluye que para Central de materiales el medio de reconocimiento más importante es el informal aunque en segundo lugar es más reconocido por la radio, y en tercer lugar está el periódico y en menor medida la televisión aunque si se realizan comerciales por televisión. Por otra parte Materiales Ltda. es más reconocida informalmente que Central de Materiales aunque esta misma posee más reconocimiento en la televisión y el periódico, Materiales Ltda., no fue muy reconocida en la televisión aunque cuenta con propagandas a este nivel, pero en la radio si fue conocida y nos damos cuenta por medio de esta investigación que la radio es el más importante de los medios para darse a conocer, porque aunque existen canales para la comunidad no surge destacado interés por las propagandas, y por otra parte se podría aprovechar el periódico que es un medio muy común en la comunidad tuluëña.

La Ferretería Duarte proporcional a su reconocimiento no es más reconocida informalmente que las dos anteriores pero es interesante observar que los medios en que es reconocida como la televisión que es mayor que materiales Ltda.

Figura 12. Gustos y preferencias de los consumidores



Fuente: Esta investigación
Tuluá, Dic, 2004

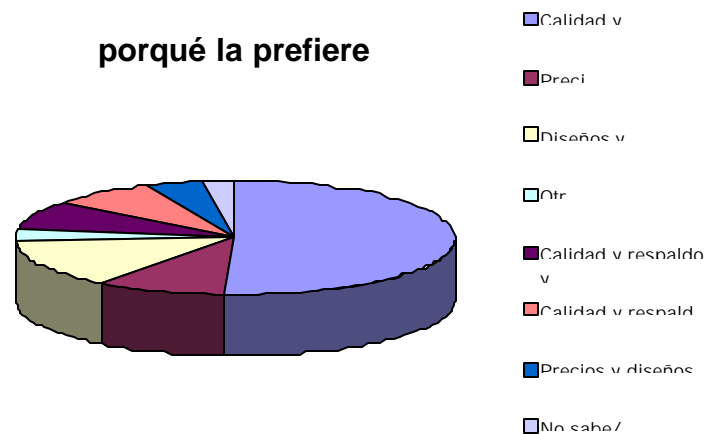
A la novena pregunta, qué marca prefiere en el área de cerámicas y porcelana? siendo nuestra marca Corona y siendo nuestro producto estrella se hacia necesario averiguar si la marca era reconocida por las personas como una de las mejores y realmente lo fue, ya que por un porcentaje de 66.39% la marca corona fue la de mayor aceptación, el segundo lugar lo ocupó cerámicas Italia con un 13.11% de preferencia, seguido por Eurocerámica con un 5.19%. Un 4.92% por cerámicas importadas, consecuentemente con la anterior en las combinaciones que escogieron las personas, la más alta fue la de Corona con cerámicas Italia con un 4.37% y las demás combinaciones que surgieron estaba presente Corona en todas.

Podemos darnos cuenta que Central de Materiales no es fuerte en esta área, la más importante para nosotros, puesto que ellos distribuyen la marca Eurocerámica, con anterioridad la empresa tenia la marca Corona, después la distribución pasó a ser únicamente para Materiales Ltda. Puede ser que las personas no se han dado cuenta de esto o prefieren a Central de materiales por la compra de otros productos.

Materiales Ltda. Esta muy bien posicionada entonces por la distribución de esta marca que es la más reconocida siendo los mayores distribuidores.

Por otra parte se debe tener en cuenta la posición de cerámicas Italia porque aunque se le lleva gran ventaja es la segunda y su establecimiento es al frente de la empresa, lo que indica que si a las personas no les gusta la atención, o la variedad, se dirigen al frente a efectuar sus compras.

Figura 13. Gustos y preferencias delos consumidores

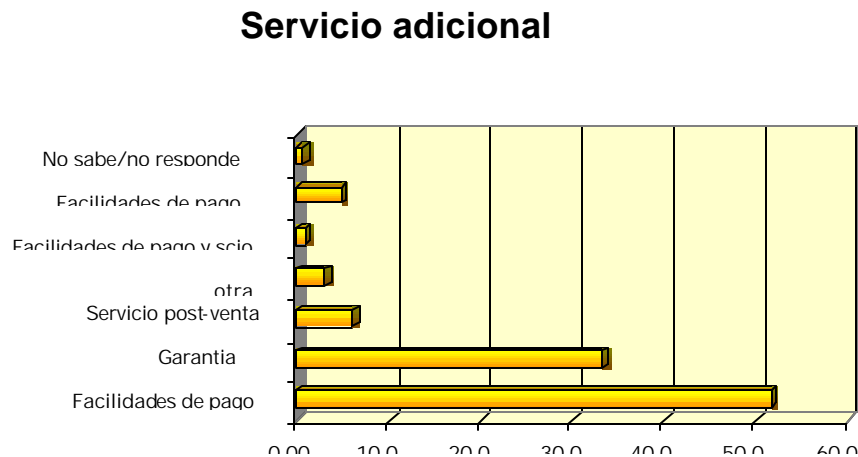


Fuente: Esta investigación
Tuluá, Dic, 2004

Al preguntar porque prefiere la anterior marca la mayoría acertó por la calidad y respaldo con un porcentaje de 50.82%, nos damos cuenta que las personas no escogen el precio sino que buscan más que todo la calidad en los productos y el respaldo que estos tienen, esto se debe a que el mercado objetivo pertenece a estratos altos que aunque se fijan en el precio, como anteriormente lo vimos, para ellos prima la calidad, continuando en forma descendente nos damos cuenta que los diseños y la variedad de los productos son un factor importante a la hora de la compra, productos de donde tengan que escoger y nos damos cuenta que para el mercado objetivo los diseños en los productos juegan un papel esencial, en tercer lugar están los precios que siguen siendo importantes para las personas, pero no en gran medida, las demás opciones son poco representativas aunque se resalta aún más la preferencia por la calidad.

Al cruzar la pregunta anterior con la pregunta 10, acerca de que marca prefiere y porque la prefiere, nos damos cuenta respaldados por el anterior análisis, que la marca Corona la prefieren por la calidad y respaldo que posee, sucediendo lo mismo con las demás marcas que son preferidas por lo mismo aunque en cerámicas Italia en una proporción un poco mayor a la de corona fue escogida por diseños y variedad.

Figura 14 Servicios adicionales



Fuente: Esta investigación
Tuluá, Dic, 2004

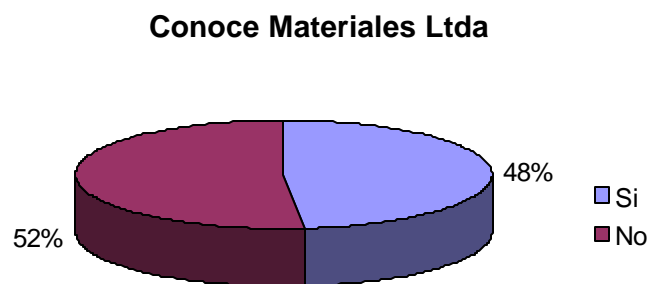
Al tratar de adentrarnos un poco en lo que le gustaría a los clientes tener por parte de la empresa, esto para abarcar un mercado potencial y el mercado vigente, la investigación arrojó como las facilidades de pago un factor que las personas más

desearían como un servicio adicional, representado este resultado en un 51.51% porcentaje que es significativo y concluyente.

Por un porcentaje de 33.15% la garantía es una de los elementos que desearían las personas a la hora de la compra como un servicio inherente a la empresa.

Por otra parte el servicio post-venta que es un elemento relativamente nuevo en la aplicación en las empresas no es de mucho interés por parte de los clientes que prefieren beneficios más en el producto que en el servicio.

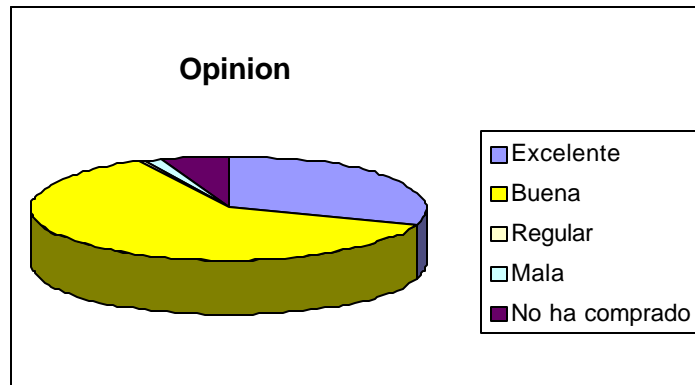
Figura 15. Reconocimiento



Fuente: Esta investigación
Tuluá, Dic, 2004

A la pregunta conoce la empresa Materiales Ltda. El 48.35% de las personas encuestadas afirmó conocerla, el 51.65% en cambio dijo que no conocía la empresa Materiales Ltda. una respuesta que no se esperaba, teniendo en cuenta todo el reconocimiento y el posicionamiento que posee esta empresa, esto nos puede dar a entender que los que conocen la empresa la gran mayoría la prefirieron, aunque no sea tan conocida como se esperaba, se deben tener en cuenta los aspectos por los que la prefieren.

Figura 16. Opinión acerca de la empresa

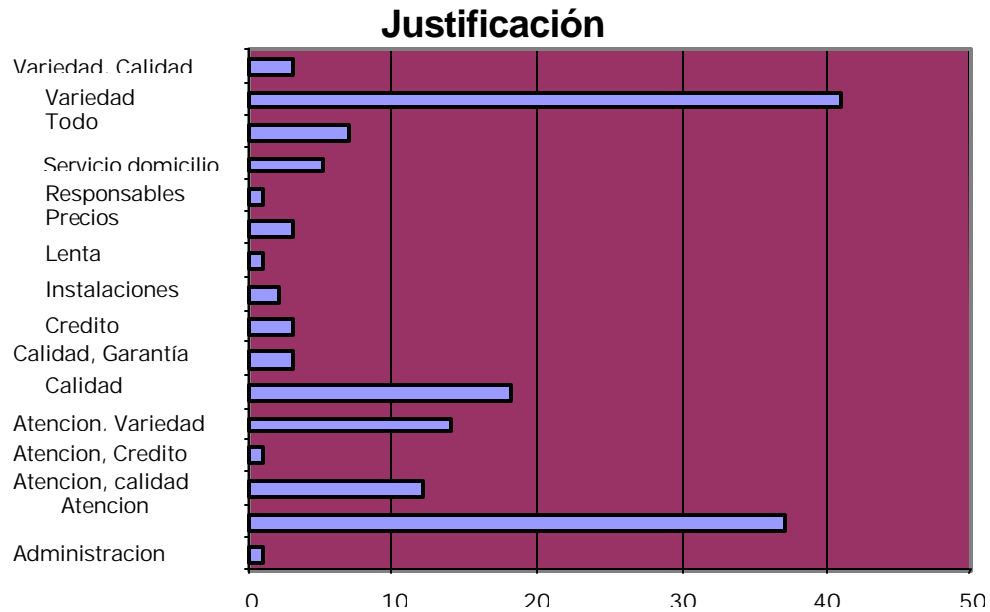


Fuente: Esta investigación
Tuluá, Dic, 2004

Al 48.35% de las personas que conocían la empresa se les preguntó, qué calificativo merece la empresa, por un porcentaje de 30.11% del total afirmó que la empresa es excelente, un 62.50% Buena, seguido por un 0.57% Regular, 1.1% mala y un 5.68 la conocía pero no había adquirido ningún producto así que no podía opinar acerca de sus servicios y productos.

Aunque es muy difícil que las personas cataloguen una empresa como excelente no porque no lo sean sino por simple cultura, un buen porcentaje de la población lo declaró como excelente, y un gran porcentaje afirmó que la empresa era buena, un 0.57% representado en una persona optó por la empresa como regular y dos como mala por la lentitud en la entrega, errores que se cometen en las empresas y que hacen que las personas queden con opiniones no tan buenas para la empresa, estos son errores que se deben tener en cuenta para su solución.

Figura 17. Justificaciones



Fuente: Esta investigación
Tuluá, Dic, 2004

Al investigar porqué opinó de si era Excelente, buena, regular y mala, la mayoría de las personas representada en un 26.97% optó por la variedad, un 24.34% por la atención, y un 11.84% por la calidad; porcentajes que son significativos y que representan que admiran toda la variedad de productos a la hora de la compra, y la atención que posee la empresa ya que es una atención personalizada, factor que muchas ferreterías no tienen y que fortalecen a MATERIALES

Las combinaciones que más se realizaron fueron atención, con calidad, con crédito, con variedad, acumulando una mayor opinión buena por la atención que tiene la empresa; por otro lado no olvidaron el servicio a domicilio, y el crédito valores agregados que posee la empresa y que las personas recuerdan a la hora de escoger una de ellos. Nos damos cuenta que tenemos puntos fuertes que debemos respaldar, que son muy importantes por esta época ya que son decisivos para que los clientes escojan su empresa.

NUEVAS TENDENCIAS, PREFERENCIAS, Y CONOCIMIENTO DEL MERCADO OBJETIVO

- Las personas han decidido remodelar su hogar en la mayoría de 1 a 3 años, lo que significa que las personas están más preocupadas por el rediseño de su hogar, aspecto que nos beneficiaría de gran manera ya que las personas están pensando más no en la ampliación, sino que renovar y estar en la vanguardia de nuevos estilos colores y diseños se volvió importante para este mercado objetivo, así que es necesario aprovechar esta reactivación en las necesidades de la gente.
- Central de Materiales ocupa un lugar muy grande en el reconocimiento de las personas, lugar que es esencial en el posicionamiento de la misma, y se debe tener en cuenta este factor, ya que si a la empresa se la confunde con Materiales Ltda. se estaría ganado un lugar mayor al que posee, por otro lado nos dimos cuenta que la cerámica que más prefieren las personas es Corona, cerámica que central de Materiales no la vende, ya que tiene la distribución de Eurocerámica, que no es muy reconocida por las personas. Este punto se debe tener en cuenta ya que antes Central de materiales vendía esta cerámica y talvez por esto fue también recordada.
- Por otra parte se concluye que el medio por el cual es más reconocida cualquier empresa es la forma informal, medio que solo puede ser activado por el servicio que se preste y por la calidad de los productos, de esta forma se tendrían buenas referencias para que los compradores se lo mencionen a otros, además nos damos cuenta que en las ciudades pequeñas la radio es un de los mayores medio de audiencia y de información así como para los Tuluéños, y que la televisión todavía no logra grandes resultados, además sería muy bueno que en las propagandas se enfatizara en la distribución exclusiva de corona para que las personas no confundan a la empresa y se den cuenta de la cerámica que se vende, así como nos damos cuenta que prefieren la cerámica por su calidad y garantía y esta las posee, debería ser bueno enfatizar en estos beneficios.
- La investigación también arrojó conclusiones que afirman que aunque el mercado objetivo posee ingresos altos también busca en una empresa mayormente los precios y la calidad, estos últimos están cobrando más fuerza, Materiales Ltda., no se preocupa demasiado por los precios y esto se debe tomar en cuenta porque prefieren Central de Materiales por estos, logrando posicionar más a la empresa, por otro lado también buscan la calidad y Materiales Ltda. posee una calidad inherente en todos los

productos ya que posee las mejores marcas y las mejores distribuciones en la ciudad.

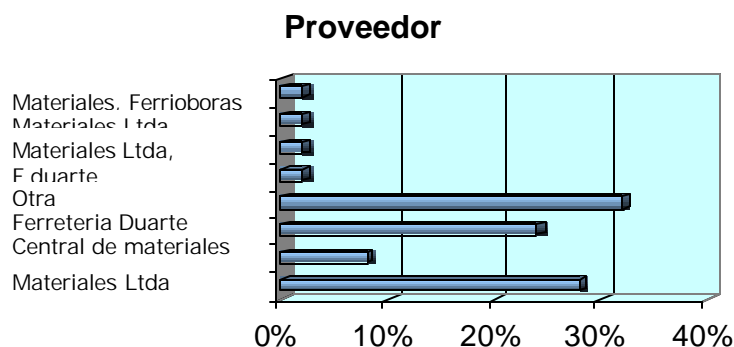
- Otro factor a tener muy en cuenta es que Corona arrasó en preferencias por parte de los consumidores y esto se debe explotar y utilizar como gancho para que los clientes adquieran otros productos por parte de la empresa.
- El servicio adicional que tenga la empresa hace que esta sobresalga de las demás, por medio de la encuesta nos dimos cuenta que los clientes buscan las facilidades de pago como un medio que haría que prefieran nuestra empresa, hecho que sería necesario analizar para proporcionar a los cliente lo que ellos desean, aunque las personas no esta informadas de las facilidades de pago con que cuenta la empresa con las entidades financieras, sería ideal informarlo y analizar otras posibilidades.
- La empresa Materiales Ltda. Obtiene reconocimiento como la segunda mejor de la ciudad aunque fue desconcertante el notar que no es tan reconocida como se pensaba, pero se puede afirmar que las personas que la conocen la prefieren por su calidad, variedad y atención, este conocimiento debe a que las personas prefieren a Central de Materiales por su precio, y Materiales Ltda. no es muy competitiva en esto, pero sí lo es en la calidad y garantía, Aunque las compras de objetos pequeños y más rotables como eléctricos se venden más en Central de Materiales y no en Materiales Ltda ya que ésta no es fuerte en eléctricos y esto hace que las personas la reconozcan más por compras pequeñas que por compras grandes.

3.3.3 ANALISIS DE ENCUESTAS A FERRETERIAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

3.3.3.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERADEO PARA FERRETERÍAS

- Identificar la principales proveedores de las ferreterías medianas y pequeñas.
- Conocer las razones de su preferencia.
- Determinar los gustos en el área de revestimientos.
- Conocer los gustos de sus clientes a la hora de la compra.
- Identificar la frecuencia de pedidos de estas ferreterías.
- Conocer las épocas de mayor demanda en el año.
- Analizar puntos débiles de proveedores, y de Materiales Ltda.
- Conocer las opiniones acerca de Materiales Ltda.
- Establecer pautas para juzgar su funcionamiento.
- Determinar las líneas de productos de mayor y menor venta.
- Identificar sugerencias y peticiones del consumidor.

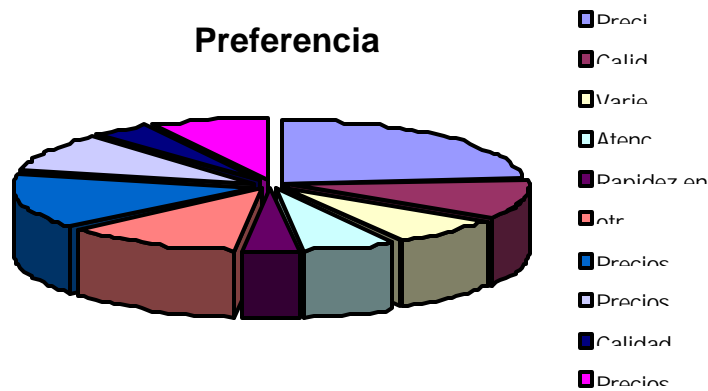
Figura 18. Proveedores



Fuente: Esta investigación
Tuluá, Dic, 2004

A la pregunta cual es su principal proveedor? Materiales Ltda. Ocupó un lugar importante, en la investigación arrojando un 28% como única empresa, un porcentaje del 32% lo ocupan otras empresas ya que algunas ferreterías se especializan en líneas como por ejemplo una empresa que en su mayoría vende hierro su principal proveedor va a ser un distribuidor exclusivo de hierros, como por ejemplo hierros HV, o si lo es de cemento su canal de distribución va a ser el más rentable posible como Cementos del Valle, o en caso de PVC, Distribuciones PVC; Así entonces Materiales como tiene distribución directa con Compañía Comercial Caldas, Pintuco, Grival y Celta, marcas muy famosas caracterizadas por la calidad y garantía, al tener distribución directa pueden otorgar descuentos altos a ferreterías.

Figura 19 Preferencias de sus proveedores

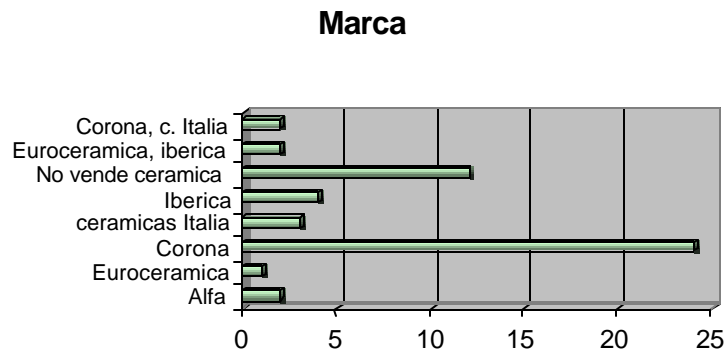


Fuente: Esta investigación
Tuluá, Dic, 2004

Se les pregunto por que preferían la empresa y la mayoría las preferían por su precio identificado en un 24% del total de la población encuestada, en segundo lugar se tomó en cuenta los precios y la variedad en un 14%, seguido por otros que esta representado en los productos en su conjunto, y el buen manejo de la empresa en un 12%, la calidad en un 10% que sigue tomándose en cuenta, Y los precios y atención en otro 10%. Las demás como la rapidez en la entrega, y otras variaciones no son tomadas muy en cuenta por las ferreterías aunque también son importantes, Las empresas buscan precios para poder ser competitivas con las demás empresas, aunque también les gusta la apariencia del producto, la calidad y la variedad.

Al cruzar información entre la empresa y su preferencia, nos damos cuenta que Central de Materiales lidera en Precios, por otra parte Materiales Ltda, aunque no es muy competitiva en éstos posee buenas referencias en calidad y atención, por otro lado Ferretería Duarte ocupa un lugar significativo para precios y posee un conjunto armónico entre los demás aunque no lo toman muy en cuenta en su calidad.

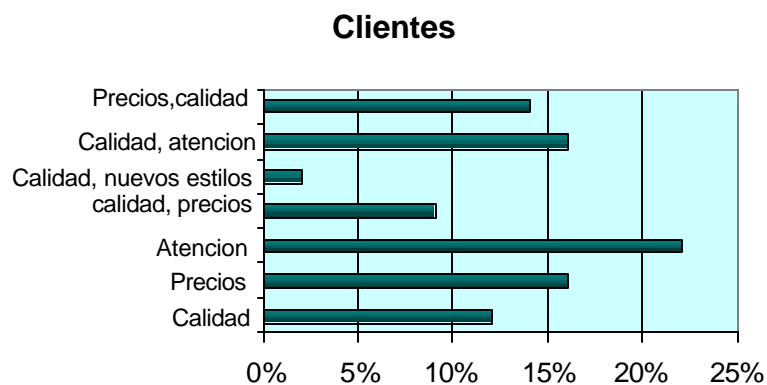
Figura 20. Marcas utilizadas en cerámicas



Fuente: Esta investigación
Tuluá, Dic, 2004

Como podemos concluir Corona es para clientes y ferreterías medianas y pequeñas la más importante en el área de revestimientos, representado en un porcentaje de 48% del total de la población, en un porcentaje también alto las ferreterías decidieron no opinar porque no vendían cerámicas de ninguna clase, la cerámica ibérica que es relativamente nueva esta tomando posicionamiento en el mercado con sus bajos costos, y Cerámicas Italia aunque en un porcentaje más bajo sigue en el reconocimiento de la gente, Cerámicas alfa que no era tan importante para las personas, en las ferreterías posee cierto conocimiento representado en un 4%.

Figura 21. Conocimiento de sus clientes

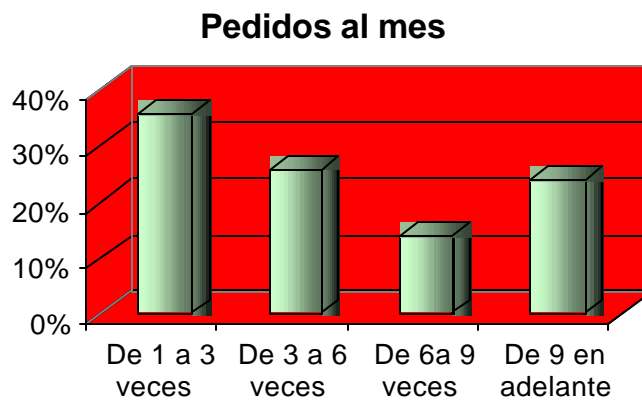


Fuente: Esta investigación
Tuluá, Dic, 2004

Podría decirse que los clientes de estas empresas, que son un mercado objetivo más amplio, consideran según estas, la atención como un aspecto importante a la hora de la compra, y adquiere mayor resonancia en un 16% la calidad y atención, analizando que las combinaciones mayores hablan de la calidad, y la calidad en sí ocupa un 12% del total de la población, los precios por otra parte no dejan de tenerse en cuenta con un 16%.

Para los clientes que adquieren productos en estas empresas, la atención, precios y calidad son esenciales para la venta de sus productos.

Figura 22. Realización de Pedidos

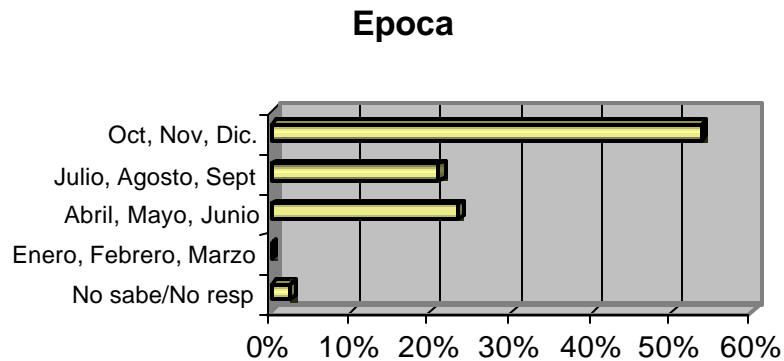


Fuente: Esta investigación
Tuluá, Dic, 2004

Al determinar la demanda de ferreterías a sus proveedores se les preguntó el número de veces al mes que se efectúan pedidos, la mayoría de las empresas, el 36% realiza pedidos de 1 a 3 veces al mes, un 26% de tres a seis veces al mes, un 14% de seis a nueve y el 24% restante optó de nueve en adelante.

La opción primera fue la más importante ya que los pedidos más grandes generalmente se hacen una vez al mes, por lo general las ferreterías que piden de 9 en adelante, es cuando hacen pedidos solo para atender a clientes inmediatos pero son pedidos muy pequeños. Los cuales se deben tener en cuenta para agilizar su proceso.

Figura 23. Épocas de mayor venta y demandas de productos

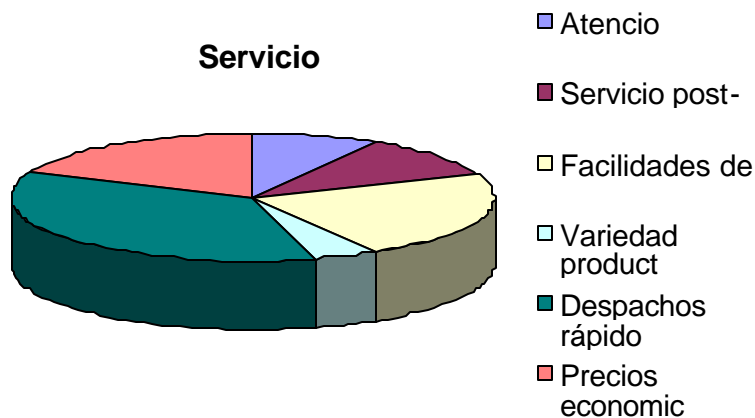


Fuente: Esta investigación
Tuluá, Dic, 2004

Como realmente se esperaba por un porcentaje de 53.49% se dijo que las mejores ventas se realizaban en Octubre, Noviembre y Diciembre, seguido por un 23.26% en Abril, Mayo, Junio, especialmente en Junio, en mitad de año, y un 20.93% en julio, Agosto y Septiembre, las ventas en Enero, febrero y Marzo son muy bajas con respecto a los demás meses, y un 2.33% decidió no escoger por considerar las ventas relativas en todos los meses.

Este análisis podría ayudar para posteriores decisiones en las promociones, para reactivar los meses de menor venta.

Figura 24. Calidad del servicio

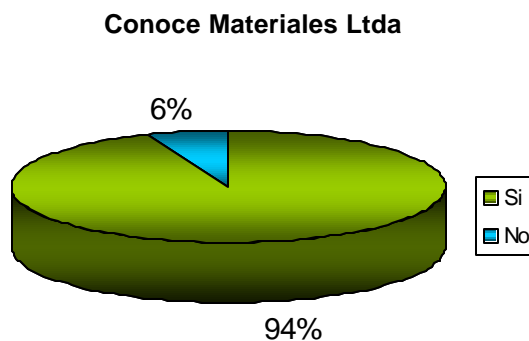


Fuente: Esta investigación
Tuluá, Dic, 2004

Nos damos cuenta que las ferreterías prefieren mejorar de su proveedor los despachos, que éstos se hagan más rápido, esto se ve expresado en un 34.69% del total de las empresas proveedoras, un 22.45% le gustaría mejorar las facilidades de pago, un 18.37% precios más económicos, un 10.2% el servicio post-venta, un 8.16% la atención, y por último un 4.08 la variedad en los productos.

Al cruzar la información del proveedor que escogió y lo que debería mejorar, nos damos cuenta que notoriamente Materiales Ltda tiene como punto débil los despachos ya que las ferreterías desearían que la empresa mejore en esta cuestión, aunque empresas como Central de Materiales también tienen como punto débil esta misma, así como un servicio post-venta, que no se exige demasiado en la empresa Materiales Ltda ya que la atención como se nota también es muy buena, y no existe ninguna queja en variedad de productos por otra parte, otras de las empresas se les exige facilidades de pago en una gran mayoría así como la variedad en los productos.

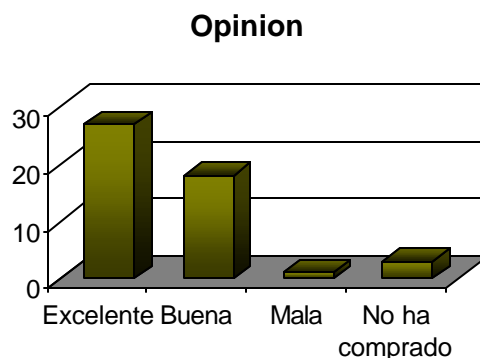
Figura 25. Reconocimiento de la empresa Materiales Ltda..



Fuente: Esta investigación
Tuluá, Dic, 2004

Al contrario de la anterior encuesta a consumidores, en esta a ferreterías el 96% de la población conoce a la empresa Materiales Ltda, y el 4% restante no la identifica, lo que indica el reconocimiento por parte de todas las ferreterías medianas y pequeñas

Figura 26. Opinión acerca de la empresa materiales Ltda.



Fuente: Esta investigación
Tuluá, Dic, 2004

Del total del porcentaje que conoce la empresa obtuvo un resultado óptimo representado en un 55.1% excelente, un 36.73% buena, solo un 2% mala, y un 6.12% no ha comprado en la empresa.

En un 91.9% afirma que la empresa es muy buena lo que nos indica que la población de las ferreterías tiene un concepto bueno para Materiales Ltda.

Figura 27. Justificación

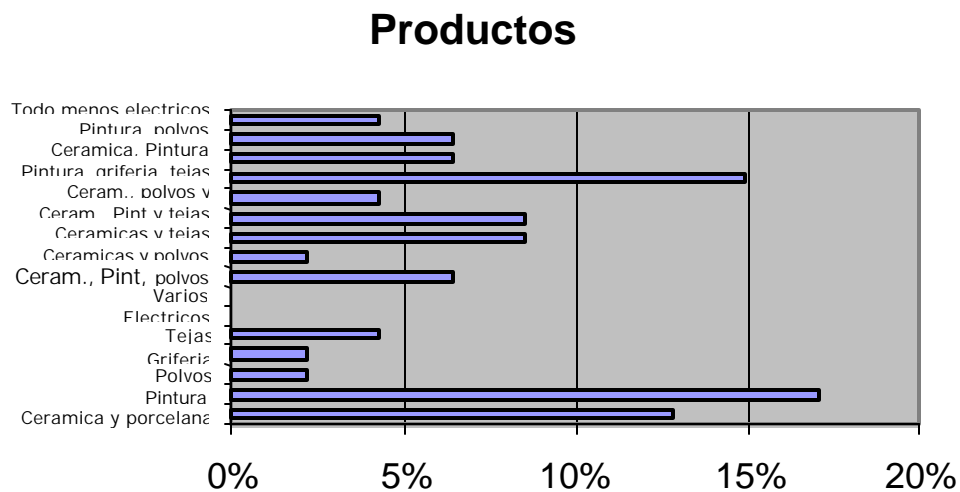


Fuente: Esta investigación
Tuluá, Dic, 2004

Al preguntarles el porque de la anterior respuesta, el 47.73% afirma preferirla por la atención, un 27.27% por la variedad y un 11.36% prefieren por los precios, estos aspectos son los más importantes para que la empresa sea catalogada como una de las mejores en la ciudad.

Comparada a la anterior encuesta nos damos cuenta que para las ferreterías la empresa posee precios competitivos, y como ya se ha afirmado mediante el estudio la atención y la variedad son puntos clave para que la empresa sobresalga de las demás.

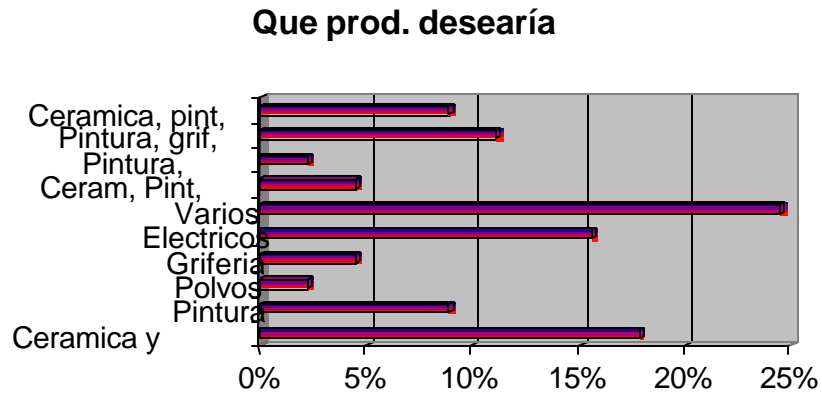
Figura 28. Adquisición de productos



Fuente: Esta investigación
Tuluá, Dic, 2004

Para observar la mayor demanda de productos que adquieren las empresas a Materiales Ltda podemos observar que es la pintura, esto sucede por que Materiales tiene distribución de ésta y ofrece buenos descuentos a la misma, La cerámica y la porcelana ocupa un menor porcentaje porque para vender ésta se necesita una inversión más grande, así que se aprovechan otras distribuciones como de pintura, grifería, tejas y polvos que son demandados en una mayor cantidad, Así, la demanda de pinturas ocupa el primer lugar con un porcentaje del 17.02%, también es solicitada por muchas empresas la pintura, grifería y tejas en un 14.89%, la cerámica y porcelana en un 12.77% un porcentaje que es bueno teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, nos damos cuenta que en todas las combinaciones lo que más solicitan son la pintura, la cerámica, la grifería y las tejas, los polvos, son solicitados pero no son un fuerte, los eléctricos no son tomados en cuenta, algunas ferreterías desconocían que la empresa los vendiera, prefiriendo comprarlos a otros distribuidores.

Figura 29. Ampliación del portafolio



Fuente: Esta investigación
Tuluá, Dic, 2004

Se les preguntó que productos le gustaría que la empresa les ofreciera, las ferreterías no variaban sus respuestas a la anterior pregunta, si escogían cerámica y porcelana, en esta la volvían a anotar no porque no había variedad en estos productos sino por que querían seguir adquiriendo solo éstos y no otros, los productos que cambiaron enormemente fueron los varios los cuales están especificados en el portafolio de productos de la empresa y que a las ferreterías les gustaría adquirir, por un porcentaje menor, un 15.56% los eléctricos fueron solicitados por las ferreterías si existieran descuentos prometedores para éstas.

Conocimiento del mercado objetivo, reconocimiento de Materiales Ltda. y posicionamiento de este

- Materiales Ltda ocupa un lugar importante como proveedor de las ferreterías, lugar que debemos luchar para seguir ocupándolo, nos damos cuenta también que central de materiales no es competitivo para las otras ferreterías como proveedor, y que ferretería Duarte sigue ocupando un lugar apreciable en todos los aspectos, tanto para usuarios como para otras empresas, es una organización que esta posicionándose poco a poco.
- Debemos tener en cuenta que central de Materiales siempre es más competitiva no por su atención, ni su variedad, sino por los precios con los que ofrece sus productos, Materiales Ltda., por el contrario su punto fuerte no es los precios sino la atención, calidad y variedad, aspectos que los clientes prefieren según las ferreterías, aunque los precios y descuentos deberían tenerse en cuenta ya que con precios más competitivos la empresa se podría posicionar más y ganarle espacio a Central de materiales y ferretería Duarte, empresas que ya podemos distinguir claramente como competidoras.
- La marca Corona lidera en opiniones, este es un punto muy fuerte para nosotros y debe seguir siéndolo, ya que su venta representa reconocimiento y crecimiento para la empresa.
- La mejor época de ventas en todas las ferreterías fue al terminar el año, octubre, noviembre y diciembre, meses que se deberán tener en cuenta cuando hayan mayores promociones, o cuando se realice un calendario comercial en la empresa.
- Los pedidos grandes regularmente se hacen de una a tres veces al mes y no se necesitan rápidamente ya que van dadas analizando sus inventarios, los que se realizan en mayor número se necesitan regularmente con urgencia aunque son pedidos más pequeños, pero al determinar que son pedidos con urgencia se deberían tener más en cuenta, puesto que por lo general los pedidos pequeños por ser pequeños no se los toma en cuenta y se dejan pasar haciendo que la empresa empiece adquirir una mala imagen ante unas ferreterías acerca del despacho lento de la misma, así se necesitaría tomar más en cuenta los pedidos pequeños para mejorar la imagen en cierta forma y hallar la manera de que esto no acreciente costos.

- Según la mayoría de las ferreterías los despachos en la empresa deben mejorar, ya que las empresas competidoras no tiene gran problema con estos aunque sí con la atención, y la variedad, aspectos que la empresa tiene a favor.
- Materiales Ltda en las ferreterías lógicamente debía ser más reconocida, pero los conceptos que se tiene acerca de ella hacen que este reconocimiento sea muy bueno, ya que para ellos los clientes prefieren la calidad, atención y variedad y ellos opinaron que esta empresa era buena por estos mismos aspectos.
- Además de la cerámica que aunque se pide no es la más solicitada ya que para esta se necesita un mayor capital por parte de las ferreterías, la pintura es un producto que se vende mucho y que por esto mismo no se debe pasar por alto para la venta, por el contrario la venta de eléctricos es casi nula, las ferreterías desconocían que la empresa vende estos productos, se debería entonces analizar los pros y los contras de la venta a distribuidores menores, para ver si se puede abrir el portafolio de productos para eléctricos.
- La investigación también arroja que las ferreterías no desean en gran manera comprar eléctricos, esto ocurre porque tienen buenos proveedores para estos y creen que la empresa no los va a igualar en precios, y sería interesante ver si es muy difícil entrar a distribuir estos productos y si generan rentabilidad.

4. EVALUACIÓN INTERNA

En el presente estudio se muestran las principales y potenciales fortalezas y debilidades que posee la empresa, así para un mejor análisis se describirán las capacidades fundamentales de la empresa, logrando una información detallada que sirva para el mejoramiento de la misma.

4.1.1 DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN

Como se maneje la parte administrativa de la empresa, determina directamente el éxito o fracaso de la misma y su direccionamiento debe ser llevado por personas capaces, que aporten sus capacidades conocimientos y habilidades e pro de un crecimiento para la organización.

El continuo cambio en nuestro mercado hace que los directivos deban asumir posiciones ventajosas que ayuden a la empresa Materiales a ser ágil a la hora de responder ante cambios que afecten a la misma.

Por otro lado la gerencia debe incentivar programas de capacitación que no solo sean originados por proveedores, sino también organizados por la empresa para manejar el sistema, organizar despachos, crear cronogramas de actividades y otras actividades que ayuden en el buen funcionamiento de la empresa motivando al personal y generando sentido de pertenencia.

Materiales Ltda. y su administración posee alrededor de 20 años en el negocio, con el mismo gerente la mayoría del tiempo, un gerente que está atento a todas las variaciones y cambios, y que posee todo el conocimiento y la experiencia para lograr un mayor crecimiento y reconocimiento.

Aunque existe una administración efectiva, la gerencia y otros cargos se llevan de forma empírica y no existen soportes escritos que la validen, estas herramientas administrativas son muy importantes y se deben empezar a tomar en cuenta para que no existan confusiones y pleitos de alguna forma, herramientas como un manual de funciones de todos los cargos existentes, reglamento interno de trabajo, y organigrama se elaboraron a lo largo de la pasantía sirviendo como soporte administrativo de la empresa.

4.1.2 CAPACIDAD TECNOLÓGICA / TÉCNICA

La capacidad técnica y tecnológica que posee Materiales colabora en los procesos de la empresa de forma efectiva.

Por una parte la empresa posee instalaciones muy amplias y apropiadas, que el cliente prefiere, ya que muestra toda la variedad de productos que tiene la empresa y que sirve como un valor agregado del mismo.

La aplicación de tecnología comenzó a utilizarse recientemente y logró de cierta forma un mayor control en la empresa, aunque al ser esta nueva, el personal no sabía utilizarlo muy bien, lo que complicó el óptimo funcionamiento del sistema. Por otro lado existen mejores sistemas para una empresa que aunque son más costosos, son más eficientes, y que valen la pena teniendo en cuenta que no es un gasto sino una inversión.

Al hablar de valores agregados se debe resaltar ventajas competitivas del producto como son domicilio gratuito, atención personalizada, garantía, servicios que muchas de las empresas competidoras no poseen, esto nos beneficia si los servicios que realiza la empresa son ágiles y logran efectividad para los clientes.

Por la parte de despachos, estos no son lo suficientemente rápidos, aunque ya se han empezado a tomar medidas preventivas para esto. Se debe analizar los procesos que se hacen para lograr mayor efectividad y rapidez.

Las instalaciones de MATERIALES LTDA son muy amplias, logrando mostrar mucha variedad en el área en la que es muy fuerte con elegancia, comodidad y atención hacia los clientes que no están acostumbrados a ver en una empresa de materiales de construcción esta clase de instalaciones.

4.1.3 CAPACIDAD TALENTO HUMANO

El talento humano en las empresas, cada vez se torna más importante, ya que es base fundamental para que la empresa tenga un funcionamiento armónico en todas las partes de la organización, hecho que mejoraría el desarrollo de la misma y contribuiría a la realización del personal como ser humano y no como un objeto productivo.

Materiales Ltda., cuenta en el momento con 25 empleados que colaboran en el buen funcionamiento de la misma.

En el departamento de ventas, los vendedores tienen que ser la clave para lograr la fidelización del cliente y conducir una venta con éxito, en Materiales Ltda., la mayoría de vendedores son jóvenes con ideas innovadoras y creativas que sirven

para desempeñar su labor aportando al máximo con ideas frescas; son personas que cursan estudios universitarios o técnicos. Dentro de la empresa en cargos administrativos, de venta y operacionales existe una alta rotación, por lo tanto no existe un sentido de pertenencia arraigado en cada empleado y esto también disminuye el nivel de motivación de ellos.

En cuanto a la motivación personal, todavía se sigue como metodología de la remuneración como motivación; aunque existen bonificaciones a vendedores no existe un reconocimiento al trabajo individual no solo en ventas sino en toda la estructura organizacional. La empresa legalmente cumple con todos los lineamientos al remunerar económicamente al personal pagando su salud, pensión, ARP, cesantías, etc.

Por otro lado para medir el desempeño de la organización no existe un formato estándar que ayude al correcto funcionamiento del personal, y a conocer el concepto que tienen los directivos de ellos, omitiendo de esta forma las quejas, reclamos y chismes, que solo complican las situaciones y no aportan efectivamente con resultados.

El clima organizacional dentro de la empresa debe ser fundamental y de mayor atención para la misma considerando que ésta está conformada por seres humanos y que al haber mayor presión, estrés y menos motivación el desempeño de la persona va a disminuir y por ende la compañía también. Entonces debe existir un clima que colabore de cierta forma al correcto trato del personal que finalizara en mayor rentabilidad y productividad.

Las conversaciones que se llevaron con el personal fueron entrevistas informales, en el transcurso de la pasantía, con rotación de puestos para determinar el manual de funciones y preguntas acerca del sentido de pertenencia de la empresa, clima organizacional, y motivación dentro de la empresa.

4.1.4 CAPACIDAD COMPETITIVA

Materiales es una empresa de alto nivel competitivo, ya que los productos que ofrece tienen gran fuerza, y la administración y el resto del personal ayudan a que esta empresa sea más eficiente y efectiva.

El portafolio de productos que posee la empresa es muy amplio y variado en cada línea de productos exceptuando la línea de eléctricos la cual no es fuerte, esto lograría gran aceptación y mejoraría su competitividad.

Además la empresa también es competitiva por el mercadeo que implementa, el impacto de la publicidad en la ciudad es fuerte lo que la hace una de las más reconocidas en el medio, proyectándose como una empresa exitosa que tiene todo para la construcción.

4.1.5 CAPACIDAD FINANCIERA

La capacidad financiera en general es organizada y es fuerte, de forma que colabore en cualquier necesidad para inversión, liquidez y recuperación de cartera.

Materiales Ltda., maneja excelentes relaciones comerciales con los bancos de Bogotá, Banco Superior, de Occidente, Davivienda, realizando consignaciones diarias de movimientos que va de los \$4.000.000 a 8.000.000 de acuerdo a pagos de cartera y ventas de contado.

Los pagos a proveedores se realizan por medio de cheques, consignaciones en efectivo según el monto y la capacidad de la empresa, tratando en todas las formas acaparar los descuentos financieros.

Por otro lado para la venta a crédito, se tiene un límite del monto que pueden acceder, para evitar pérdidas de dinero muy altas, además a la persona que pide el crédito es estudiada por el nivel directivo de la empresa.

El recaudo del dinero se hace por medio de un cobrador para la zona de Ferreterías y Personas Naturales de Tuluá y la vendedora externa se encarga de recibir el dinero de las ferreterías de fuera de la ciudad y algunos locales.

Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)

Es un instrumento de formulación de estrategias que resume y evalúa debilidades y fortalezas importantes de las áreas de la empresa.

Pasos para desarrollar la matriz

- Se identifican las fortalezas y debilidades de la organización.
- Se elabora una lista con los factores internos claves de éxito de la empresa.
- Se pondera cada factor según su grado de importancia de 0 a 1.
 - 0.0 = Poco importante
 - 1.0 = Muy importanteLa sumatoria total debe ser igual a 1.0
- Se clasifica cada factor, para determinar si es una fortaleza o una debilidad, en donde,
 - 1 = Debilidad importante
 - 2 = Debilidad menor
 - 3 = Fortaleza menor
 - 4 = Fortaleza importante
- La multiplicación de la ponderación por la clasificación corresponde a un resultado parcial llamado Valor Sopesado.
- La suma de los resultados parciales para cada factor dará un resultado total; este puede variar entre 1 y 4, siendo el porcentaje promedio 2.5

Cuadro 27. Matriz de evaluación del factor interno

MATRIZ DE EVALUACION DEL SECTOR INTERNO			
FACTORES	POND.	CLAS.	R ES.POND.
CAPACIDAD DIRECTIVA			
Imagen corporativa	0,06	4	0,24
velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	0,04	2	0,08
Comunicación y control gerencial	0,04	3	0,12
Sistemas de toma de decisiones	0,04	4	0,16
desarrollo de programas de capacitaciones	0,04	3	0,12
Conocimiento del negocio.	0,05	4	0,2
Calidad del producto	0,06	4	0,24
CAPACIDAD TECNOLÓGICA			
Capacidad de innovación	0,03	3	0,09
Utilización eficiente de procesos.	0,04	2	0,08
Valor agregado del producto.	0,03	4	0,12
Aplicación tecnológica de computadores	0,04	2	0,08
Instalaciones apropiadas.	0,04	4	0,16
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO			
Nivel académico del talento humano	0,03	3	0,09
Clima organizacional	0,04	2	0,08
Rotación	0,02	2	0,04
Motivación	0,03	2	0,06
Remuneración	0,03	3	0,09
Sentido de pertenencia	0,02	2	0,04
CAPACIDAD COMPETITIVA			
Fuerza del producto, Competitividad.	0,05	4	0,2
Portafolio de productos.	0,04	3	0,12
servicios adicionales	0,04	4	0,16
Impacto de la publicidad.	0,03	3	0,09
CAPACIDAD FINANCIERA			
Acceso al capital cuando lo requiere	0,02	4	0,08
Capacidad de endeudamiento	0,03	3	0,09
Rentabilidad, retorno de la inversión.	0,02	4	0,08
Liquidez disponibilidad de fondos internos.	0,04	4	0,16
Inversión de capital.	0,02	3	0,06
Elasticidad de la demanda de acuerdo precios.	0,03	2	0,06
TOTAL	1		3,19

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

Los factores claves de éxito que pueden lograr rentabilidad y crecimiento si se tiene la visión para lograr un conjunto armónico efectivo entre todos los factores son la base para el buen funcionamiento de una empresa; MATERIALES LTDA, obtuvo un resultado de 3.19 lo que indica que la empresa cuenta con más fortalezas para ella que con debilidades, logrando también identificar estas debilidades para analizarlas y poder corregirlas para un óptimo resultado. MATERIALES LTDA cuenta con un ambiente interno bueno que le permite proyectarse de la mejor manera hacia el medio externo.

5. ANÁLISIS Y SELECCIÓN ESTRATÉGICOS

5.1 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE MERCADEO

Para el redireccionamiento estratégico se deberán establecer objetivos de mercadeo acorde con los recursos internos, las condiciones medioambientales y situación del mercado.

Los objetivos de mercadeo son los resultados que una organización proyecta alcanzar a largo plazo mediante su misión. Estos objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, desafiantes, alcanzables y congruentes entre las diferentes unidades de la organización.

- Para el año 2005 incrementar la cobertura en el mercado en un 5% como también fomentar una cultura de repetición de compra fidelizando al cliente.
- Promover en gran forma planes de financiación para los clientes de la empresa, con por lo menos un 10% de las ventas totales de la empresa.
- Incrementar el posicionamiento de la empresa en un 15% dentro de mercado por medio de nueva publicidad más agresiva.
- Desarrollar nuevas capacitaciones dentro de las líneas de productos y dentro de los procesos de la organización, evaluando sus resultados.

5.2 ETAPA COMPARATIVA

Para la formulación de las estrategias se incluye una serie de matrices con las cuales se podrán analizar nueva información y llegar a conclusiones que ayuden a plantear las estrategias más óptimas

5.2.1 Matriz Debilidades Oportunidades Fortalezas y Amenazas (DOFA)

Una de las herramientas más útiles tanto para la planeación estratégica y que se constituye en el corazón de todo plan. Es la matriz DOFA que tiene una relación acrónica con debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas.

Se buscará que la empresa MATERIALES LTDA, se adapte adecuadamente a las exigencias del entorno, buscando utilizar las fortalezas y así mismo exaltar sus oportunidades externas, y minimizar el impacto que trae las amenazas, disminuir

el efecto de las debilidades, para formular estrategias que le permitan ser más competitivas.

Después de realizar el análisis externo e interno se procede a elaborar el Análisis DOFA. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual ésta compete.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

La Matriz DOFA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA.

- Las estrategias tipo FO tienen como objetivo usar las fortalezas para aprovechar oportunidades.
- Las estrategias tipo DO tienen como propósito la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.
- Las estrategias tipo FA se basan en la utilización de las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Las estrategias tipo DA tienen como objetivo disminuir las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales.

Figura 30. Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Únicos distribuidores de la marca corona en la ciudad 2. Instalaciones amplias y con un gran portafolio de productos que mostrar 3. Servicios adicionales, y valor agregado 4. Calidad de los productos 5. Imagen ante los clientes y proveedores 6. Antigüedad y reconocimiento de la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Despachos lento 2. Aplicación tecnológica de computadores 3. Bajo Sentido de pertenencia 4. Vendedores con pocas capacitaciones periódicas 5. Clima organizacional tenso 6. Procesos deficientes
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nueva tendencia a utilizar cerámica 2. Preferencia por la marca corona en el área de revestimientos 3. Licencias aprobadas sin ejecutar 4. Situación geográfica 5. Consumidores que desean adquirir crédito para remodelación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la competencia 2. Bajo Poder adquisitivo 3. Desempleo 4. Poca Inversión social 5. Impuestos 6. Tratado de libre comercio, entrada de nuevos productos.

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

5.2.1.1 Estrategias FO: La empresa debe usar sus fortalezas internas para aprovechar sus oportunidades externas.

- Basándose en ser los únicos distribuidores de la ciudad de la marca corona y su preferencia por los clientes como una gran oportunidad. se desarrollara nueva publicidad donde se enmarque este factor y también se recalque la calidad de sus productos y los servicios adicionales. (F1,F3,F4,O1,O2)
- Aprovechar la imagen que tiene la empresa para crear contactos con grandes clientes como alcaldías para de esta forma contactar las licencias

que no se han hecho y están aprobadas, así como preparar planes para estos. (F4,O3)

- Ejecutar Publicidad en los pueblos aledaños para aprovechar su ubicación, mostrando sus instalaciones y la oportunidad de escoger en la amplia gama de productos que posee. (F2, F4,O4)
- Mediante la buena imagen y antigüedad que posee la empresa aprovechar las licencias aprobadas por el gobierno mediante convenios con estos constructores generando mayores beneficios par la empresa.(F5,O3)

5.2.1.2 Estrategias FA: La empresa puede ejecutar estrategias que aprovechen sus fortalezas internas para disminuir o eliminar las amenazas externas

- Promover planes de financiación a los remodeladores para de esta forma incrementar las ventas, siendo más competitivos en el entorno. (F6,F5,A2,A1)
- La diversificación de los productos, su alta calidad, el servicio prestado por personal capacitado le permite a la empresa garantizar al cliente la mejor opción en el momento de la compra, logrando contrarrestar su competencia actual o la futura. (F1,F2,F3,F4,A1,A6)

5.2.1.3 Estrategias DO: Se pretende aprovechar una oportunidad externa para atenuar una debilidad interna.

- Otorgar mayores créditos no solo en cerámica sino en otros productos a clientes antiguos y al personal con mayores descuentos. (D3,O5)
- Incentivar al personal en sus funciones para agilizar procesos y crear un mayor sentido de pertenencia.(D1,D2,D3)
- Realizar un plan y un presupuesto para capacitaciones periódicas hechas por la empresa. tratando en lo posible atraer mas personas mediante una buena atención.(D4,D1,O1)

5.2.1.4 Estrategias DA: Se dirige a contrarrestar las debilidades internas y las amenazas externas.

- Crear capacitaciones en el área de computación para lograr ser más competitivas en el mercado y así poder también agilizar algunos procesos dentro de la empresa.(D2,D6,A1)
- Aunque exista poca inversión para vivienda en el plan de gobierno, tratar de ejecutar convenios con el estado para aumentar posicionamiento en el mercado así como reconocimiento.(D2,A4,A6)

5.2.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA)

Este modelo, combina la posición estratégica interna (Fuerza financiera y la Ventaja competitiva) y la posición estratégica externa (Estabilidad del ambiente y la Fuerza de la industria) en cuatro cuadrantes divididos por el plano cartesiano. El primer eje indica una posición agresiva, el segundo una posición conservadora, el tercero una posición defensiva y el cuarto eje una posición competitiva.

Los parámetros para la elaboración de la Matriz son:

Seleccionar una serie de variables tanto de la posición estratégica interna como externa.

1. Indicadores para la posición estratégica interna

1.1 Fuerza financiera: ROE, ROA, el endeudamiento y la liquidez.

1.2 Ventaja competitiva: participación en el mercado, el precio y la calidad

2. Indicadores para la posición estratégica externa

2.1 Fuerza industrial: se considera los potenciales de crecimiento de las utilidades y las ventas, barreras de entrada a nuevos competidores, el conocimiento tecnológico.

2.2 Estabilidad ambiental: su medición se realiza mediante indicadores macroeconómicos como tasas de inflación y devaluación.

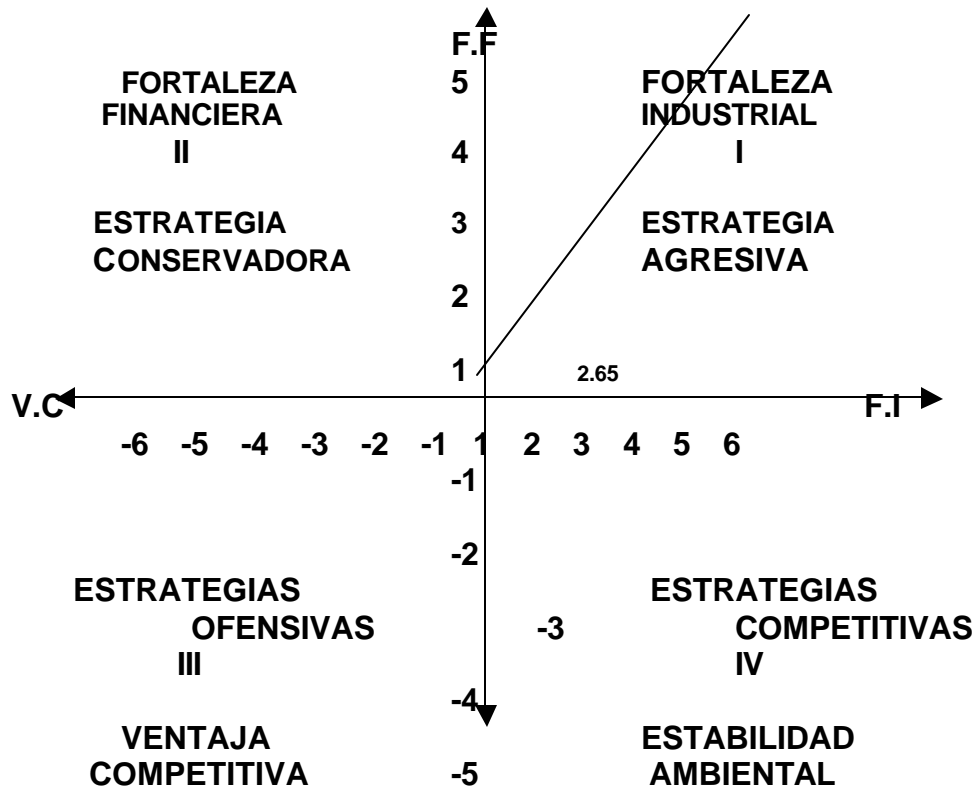
- Se adjudica un valor numérico de +1 es el peor a +6 el mejor para la Fuerza financiera y la Fuerza de la Industria. Y se asigna un valor numérico de -1 es el mejor a -6 el peor a cada una de las variables de Ventaja Competitiva y Estabilidad Ambiental.
- Se calcula la calificación promedio de cada una de las variables a tener en cuenta.
- Se anota las calificaciones promedio de las diferentes variables en cada uno de los ejes del plano cartesiano.
- Se traza un vector teniendo en cuenta los promedios generales para determinar la posición de la empresa.

Cuadro 28. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción

Fortaleza financiera F.F	Cal 1,6	Ventaja competitiva V.C	Cal -1,-6
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liquidez Financiera ▪ Rentabilidad de negocio ▪ Capital de trabajo ▪ Flujo de caja 	5 5 5 4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación en el mercado ▪ Asesoría personalizada ▪ Distribución directa ▪ Ubicación estratégica ▪ Calidad del producto 	-2 -1 -2 -2 -1
Promedio	4.75	Promedio	-1.6
Estabilidad ambiental E.A	Cal -1,-6	Fortaleza industria F.I	Cal 1,6
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cliente satisfecho ▪ Presión competitiva ▪ Rango de precios ▪ Cambios tecnológicos 	-2 -2 -2 -3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilidad de entrada al mercado ▪ Utilización de recursos disponibles ▪ Estabilidad financiera ▪ Potencial de crecimiento 	5 5 4 3
Promedio	-2.25	Promedio	4.25

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

Figura 31. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción



$$\text{EJE X} = \text{V.C} + \text{F.I} = -1.6 + 4.25 = 2.65$$

$$\text{EJE Y} = \text{F.F} + \text{E.A} = -2.25 + 4.75 = 2.5$$

Se puede concluir que MATERIALES LTDA es una empresa financiera fuerte, que ha conseguido ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente.

Teniendo en cuenta la dirección del vector, la empresa debería seguir estrategias agresivas que le permitan apoderarse más del mercado, la penetración a nuevos segmentos de mercado, integración hacia delante y hacia atrás pueden ser factibles, esto se analizará a la hora de la formulación de estrategias.

Nos damos cuenta además que la competencia es creciente y posicionarse en un lugar mejor, la fortalecería, así que estrategias destinadas a reforzar sus canales de distribución, su publicidad y sus planes de financiación hacia clientes actuales y nuevos sería una opción muy acertada.

Aspectos importantes como la entrada de competencia directa al mercado, asesoría personalizada, y liquidez financiera permiten a la empresa ser más competitiva en el sector y proyectarse en un futuro con mayor crecimiento, así que es esencial tener estrategias para mantener estas ventajas.

5.2.3 Matriz Grupo Consultor de Boston

En una Empresa es fundamental observar que cada línea de producto posee una evolución y unas ventas diferentes en cada uno y que sería de mayor dificultad efectuar estrategias generalizadas cuando una de las líneas posee mayores debilidades para esta, MATERIALES LTDA por medio de esta matriz pretende determinar estrategias y posición de cada línea de productos para poder tomar decisiones acertadas

Las divisiones autónomas de una organización comprenden lo que se denomina portafolio empresarial.

Cuando las líneas de una empresa compiten en diferentes sectores de debe desarrollar una estrategias separada para cada negocio

La matriz grupo consultor de Boston muestra en la gráfica las diferentes divisiones, en términos de porcentajes, de anticipación relativa en el mercado y de tasa de crecimiento industrial en cada división

La posición relativa del participación en el mercado se puede definir como la relación entre la participación de la firma rival más grande.

Este dato se da e el eje x de la matriz GCB. Típicamente el punto medio del eje x se fija en 0.50; el cual corresponde a una división poseedora de la mitad de la participación en l mercado de la firma mas importante de la industria

El eje Y representa la tasa de crecimiento de la industria en cuanto a ventas, medidas en término de porcentaje.

Los porcentajes de tasa de crecimiento en el eje y, podrían oscilar entre -20 y +20% siendo 0.0 el punto medio. Con frecuencia se usan estos rangos numéricos en los ejes x,y pero se podrían fijar otros valores más apropiados para organizaciones particulares.

La participación relativa del mercado es nuestra participación con respecto al líder para cada línea de productos.

Línea pintura: $29.18/34.33= 0.85$

Línea de grifería: $28.57/37.14= 0.77$

Línea de tejas y tanques: $20.67/36.95= 0.56$

Línea de PVC: $17.48/43.69= 0.4$

Línea de polvos: $21.46/35.12= 0.61$

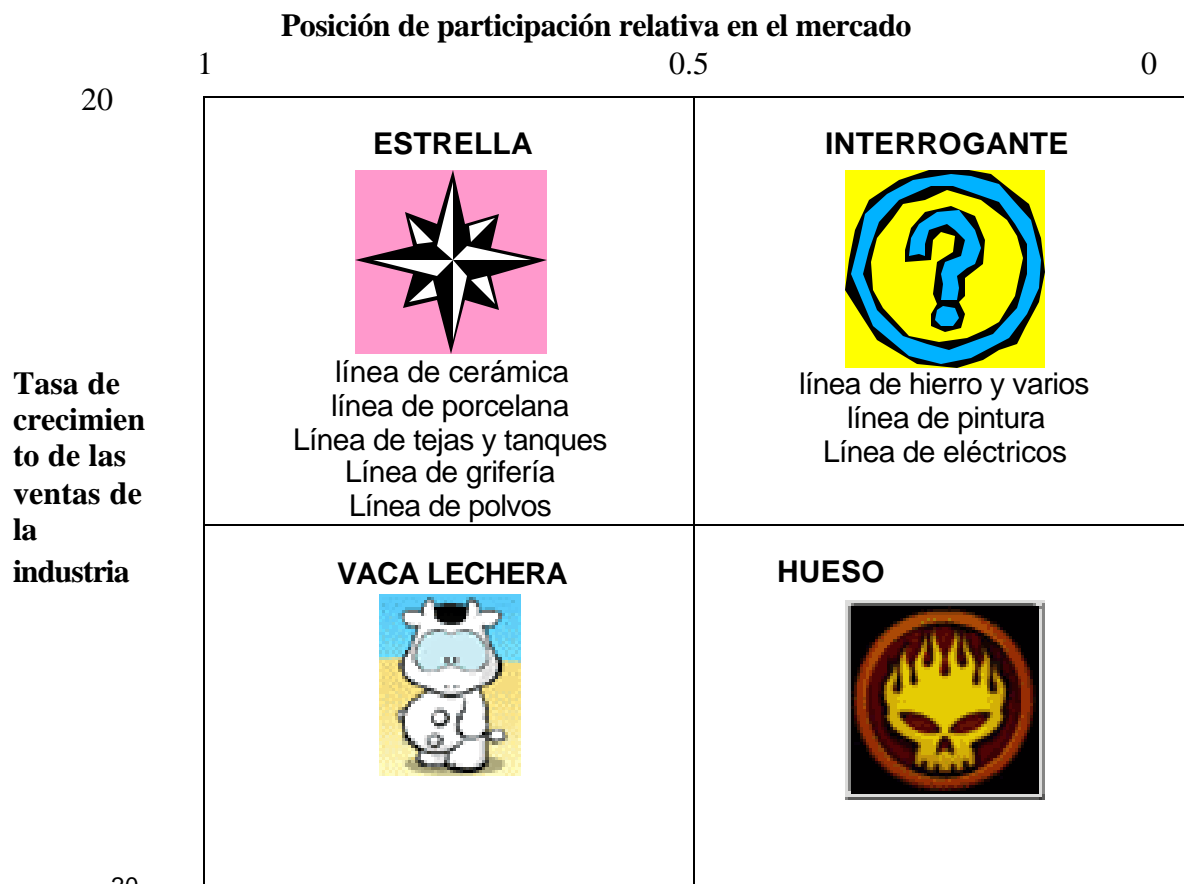
Línea de eléctricos: $4.49/39.34= 0.49$

Línea de hierro y varios: $12.42/33.25= 0.37$

En lo concerniente a la tasa de crecimiento de ventas en la industria se puede observar que es alta en que:

- La reciente inscripción del año 2001 al 2003 de 61 a 70 empresas en la ciudad.
- El incremento del nivel de ventas de Materiales Ltda para el año 2004 con respecto al año inmediatamente anterior.

Figura 32. Matriz grupo consultor de Boston



Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

De acuerdo con esta matriz del grupo consultor de Boston, las principales líneas se encuentran distribuidas en los cuadrantes de estrella y interrogante.

Primero encontramos a las líneas de cerámica, porcelana, pintura, tejas y tanques, grifería y polvos en los productos estrella ya que el crecimiento en el sector de la industria aumento y se ubica en un puntaje mayor que cero, por otro lado su participación relativa del mercado es alta lo que nos lleva a ubicarla de esta forma.

Líneas como la de hierro, pvc, y eléctricos, dentro de este cuadrante las líneas tienen una baja participación relativa del mercado y sin embargo ompiten en una industria de alto crecimiento. Usualmente las necesidades de efectivo son cuantiosas y su generación de caja es baja . Las divisiones de este cuadrante deberían ser fortalecidas mediante una mayor asignación de recursos o, sino deberían ser eliminadas.

5.2.4 Matriz de Política Direccional

La ventana estratégica del negocio es un mecanismo que permite categorizar productos o unidades de negocios con base en evaluaciones administrativas de las capacidades de competitividad relativa de cada unidad y en el atractivo del mercado en donde ésta opera .

Para calificar que tan atractivo es el mercado en que opera MATERIALES LTDA, se utilizaron las siguientes preguntas que se calificaran de 1 a 4, 1 amenaza importante , 2 amenaza menor, 3 oportunidad menor y 4 oportunidad mayor.

1. ¿Existe un alto crecimiento del mercado?

El sector de la construcción se encuentra estancado en los últimos años, aunque el Departamento del Vale del Cauca existe la cultura por la remodelación. (3)

2. ¿Presenta la industria un fuerte potencial de utilidad?

Si, la industria ofrece alto porcentaje de utilidad, además las ventas de productos se realizan en grandes volúmenes incrementando su utilidad, por lo tanto representa una oportunidad mayor (4).

3. ¿Existe un alto numero de competidores?

El número de competidores directos y que pueden perjudicar al empresa es bajo, el numero de competidores pequeños es mayor aunque no afecta de gran forma a la empresa. Representando una fortaleza menor para la empresa (3).

4. ¿Existen temporadas de demanda alta en la industria?

En el transcurso del año sí existen fluctuaciones en la cantidad de productos existiendo meses de demanda muy alta y mayor generación de ganancias, constituyéndose en una fortaleza menor para la industria. (3).

5. ¿Existe una gran amenaza de competidores nuevos?

Si, ninguna empresa está exenta a la entrada de nuevos competidores, y este mercado para inversiones altas es atractivo, representando una amenaza por el momento menor. (2)

Después de asignar un valor a cada pregunta dio como resultado una calificación promedio de 3, lo que significa que los productos y servicios de MATERIALES se encuentran en un mercado altamente atractivo.

Para medir la capacidad competitiva relativa se tomo el resultado obtenido de la matriz de perfil competitivo de 3.64, la cual se traduce en una capacidad competitiva fuerte.

Figura 33. Matriz política direccional

ATRACTIVO GENERAL DEL MERCADO	CAPACIDAD COMPETITIVA RELATIVA		
	FACIL	MODERADO	DEBIL
ALTAMENTE ATRACTIVO	CONSTRUIR		
MODERADAMENTE ATRACTIVO		PREGUNTAR	
RELATIVAMENTE SIN ATRACTIVO	MANTENER	COSECHAR	TERMINAR

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

Esta posición de construir no da a entender que el mercado al que se esta dirigiendo es atractivo, y propenso para invertir, la empresa MATERIALES está bien constituida, y con un nivel apto en la industria.

5.2.5 Matriz de la Gran Estrategia

Esta matriz esta dividida en cuatro cuadrantes, el eje X corresponde al Crecimiento del mercado que puede ser fuerte o débil y el eje Y esta conformado por la Posición competitiva de la empresa, el cual puede ser rápido o lento. Tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definida su posición en el mercado.

Para elaborar la Matriz de la Gran Estrategia se debe tener en cuenta la Matriz del perfil competitivo, cuyo resultado se ubica en el eje X y de la Matriz PEEA se toma el puntaje obtenido en la fuerza industrial en el indicador del potencial de crecimiento ubicándolo en el eje Y. Se traza un vector, el cuál indicará en que cuadrante se encuentra la empresa analizada y seguir las estrategias más adecuadas.

CUADRANTE I: Sugiere desarrollar estrategias de tipo intensivo, desarrollo del producto y del mercado, integración horizontal y vertical y diversificación.

CUADRANTE II: Recomienda hacer una evaluación profunda de la empresa, desarrollo del mercado y del producto, alianzas, desinvertir y liquidar.

CUADRANTE III: Propone atrincherarse, realizar diversificación horizontal, concéntrica, conglomerados, desinvertir y liquidar

CUADRANTE IV: Indica que debe hacer una diversificación concéntrica, horizontal, conglomerados y una alianza como Joint Venture.

MPC:3.64

MPEEA: 4.25

Figura 34. Matriz de la gran estrategia

ALTO CRECIMIENTO DEL MERCADO	POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE MATERIALES LTDA
POSICIÓN COMPETITIVA DEBIL	BAJO CRECIMIENTO DEL MERCADO

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

La empresa se encuentra en una posición estratégica muy fuerte, la concentración continuada en los mercados y productos actuales son las estrategias adecuadas, no es prudente variar en forma notable sus ventajas competitivas ya establecidas, si se cree que la empresa está demasiado dedicada a un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podrá reducir los riesgos asociados con una línea de productos muy estrecha.

La empresa ubicándose en este cuadrante puede darse el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchos campos, pues pueden asumir riesgos de manera agresiva cuando lo consideran necesarios.

5.2.6 Matriz interna y externa (MIE)

Para su elaboración se tiene en cuenta la Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) y la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI), como factores relacionados. El primer factor se divide en tres categorías: Alto (3.0 a 4.0), Medio (2.0 a 2.99) y Bajo (1.0 a 1.99) y el segundo factor en Fuerte (3.0 a 4.0), Promedio

(2.0 a 2.99) y Débil (1.0 a 2.0), formando una rejilla de 3 X 3. Cada uno de los nueve cuadrantes representa la posición de la empresa y las estrategias que debe seguir.

Los cuadrantes I, II, IV: Indica que la empresa tiene una condición fuerte tanto interna como externa y puede crecer mediante una estrategia de integración hacia adelante.

Los cuadrantes III, V, VII: Demuestra que la empresa puede retener o mantenerse en el mercado con una estrategia de penetración en el mercado o desarrollo del producto, ya que se encuentra en una posición media.

Los cuadrantes VI, VIII, IX: Apuntan que el negocio debe ser desechado y desinvertir, por estar en una condición débil a nivel interno y baja en el sector externo.

Figura 35. Matriz interna y externa

		TOTAL FACTOR INTERNO				
FUERTE 4.0	I MATERIALES	II	III	TOTAL FACTOR EXTERNO		
ALTO 3.0	IV	V	VI			
MEDIO 2.0	VII	VIII	IX			
BAJO 1.0						
		3.0 FUERTE	2.0 MEDIO	1.0 DEBIL		

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

Las prescripciones para divisiones que caen en las casillas I, II, o IV pueden ser crezca y desarróllese. Las estrategias intensivas como penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto, o integrativas, integración hacia atrás, hacia delante y horizontal pueden ser aptas para la empresa.

5.3 ETAPA DECISORIA

Esta matriz forma I etapa del marco analítico de formulación estratégica y sirva para seguir objetivamente las mejores alternativas estratégicas

5.3.1 Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)

Esta matriz es la más actual de las técnicas analíticas de formulación de estrategias. Es una técnica decisoria de la formulación que permite evaluar cuantitativamente las estrategias.

Para construir la MPCE se siguen los siguientes pasos:

1. Tomando como base la MEFE y la MEFI, hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas clave y de las amenazas y oportunidades externas, incluyendo un mínimo de cinco factores internos y externos.
2. Tomar las clasificaciones obtenidas de las matrices base y colocarlas en la columna dos de la MPCE
3. Analizar la matrices DOFA, PEEA y otras que se haya utilizado, identificando estrategias alternativas. Luego se registra estas estrategias en la fila superior de la MPCE, agrupándolas en conjuntos, si se considera adecuado.
4. Determinar los puntajes de atracción. Esta se mide por el grado de relación que se encuentre el factor interno o externo considerado y la acción directa que tenga la estrategia. A mayor relación mayor atracción y viceversa. Los puntajes son:
 - 1: La estrategia no es aceptable.
 - 2: La estrategia es posiblemente aceptable
 - 3: La estrategia es probablemente aceptable.
 - 4: La estrategia es muy aceptable.

Si el factor clave no tiene efecto sobre la selección específica se hace, no se asigna puntajes a las estrategias del conjunto.

5. Se calculan los puntajes totales de atracción. Se multiplica las clasificaciones del paso dos, por los puntajes de atracción, paso cuatro en cada fila. Entre mayor sea el puntaje total de atracción igualmente será la estrategias una alternativa.
6. Calcular la suma total de puntajes de atracción. Es la sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. Estos resultados muestran las estrategias

más atractivas en cada conjunto. Entre más alto sea el puntaje, más atractivas serán las estrategias.

Cuadro 30. Matriz cuantitativa de planificación estratégica

FACTORES CLAVE	CLASIFICACION	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
		Penetración en el mercado		Desarrollo del mercado	
		PA	PTA	PA	PTA
INTERNOS					
Sistema de toma de decisiones	4	4	16	3	12
Imagen corporativa	4	3	12	4	16
Nivel académico del T. humano	3	-	-	-	-
Fuerza del pcto, competitividad	4	3	12	4	16
Capacidad de endeudamiento	3	3	9	2	6
EXTERNOS					
Proveedores	3	3	9	3	9
Globalización	2	3	6	2	4
Cultura por la remodelación	3	4	12	3	9
Facilidad de acceso a la tecnología	2	-	-	2	4
Posición de la competencia	3	3	9	2	6
SUMA TOTAL DE ATRACCION			85		82

Fuente: Esta investigación
Tuluá, 2004

Aunque las dos son factibles de implementar haciendo una análisis más profundo para decidir la ejecución de la estrategia de desarrollo de mercado. La estrategia más atractiva es la de penetración en el mercado ya que obtuvo una calificación mayor teniendo en cuenta factores interno y externos claves de éxito

5.4 EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

A continuación se presentan las estrategias más factibles que se pueden plantear de este plan estratégico de mercadeo, para lograr consolidar a MATERIALES LTDA como líder en el mercado.

5.4.1 ESTRATEGIA INTENSIVAS

Estas estrategias se aplican cuando la empresa destina sus recursos a la capacidad competitiva

DESARROLLO DEL MERCADO: Esta consiste en expansión geográfica a nuevas regiones, el clima para el mercado regional o interdepartamental es cada vez más favorable y racional, para MATERIALES Ltda. ya tiene experiencia en estas estrategias para expandirse, así que no resulta difícil si se da la oportunidad de un estudio factible para ésta.

Por otra parte sería también factible incursionar, si no en nuevas áreas geográficas en nuevos segmentos de mercado como el de contratos con alcaldías, y grandes empresas.

PENETRACIÓN EN EL MERCADO: Para lograr mayor participación en el mercado, y reconocimiento, esta estrategia de penetración es muy factible, ya que significa realizar mayores esfuerzos de mercadeo para los productos actuales en los mercado existentes.

Esta estrategia dirige los esfuerzos de todo el personal de MATERIALES LTDA. es incrementar su nivel de ventas en el mercado actual, con el propósito de sobrepasar a su competencia directa que es Central de Materiales, por medio del a utilización de herramientas de Marketing como campañas de publicidad agresiva, realizar un portafolio de productos con el fin de dar a conocer la misión, visión, principios que guían al accionar de una empresa como también dar a conocer los productos y servicios que ofrece de tal manera que se logre proyectar a la misma como una organización formal e integral; además es fundamental que brinde una constante capacitación a su fuerza de ventas tanto en temas de Marketing como en relaciones humanas para que los mismos puedan mejorar continuamente su desempeño como también su comportamiento como personas; de igual manera incrementar la prestación del servicio Post-venta de tal modo que se obtenga la lealtad de los clientes y por ende mayor nivel de ventas; por otra parte es primordial que la empresa maneje una política de precios flexibles para que los productos que ofrece sean asequibles para la comunidad; por medio de esta estrategia, la empresa podrá lograr el desarrollo de sus actividades comerciales con gran éxito pues actualmente se encuentra en una posición positiva favorable con lo cual puede incrementar su participación en el mercado.

DIVERSIFICACIÓN: Esta estrategia implica para la empresa ofrecer nuevos productos en los mercados existentes con el fin de satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes o también sería factible ampliar las líneas existentes de producto, como las líneas que se encuentran en el área de productos hueso e interrogante; pues al ofrecer variedad de líneas de productos, diseños y marcas que se acoplan a los gustos de los clientes, se refuerza su capacidad competitiva.

5.4.2 ESTRATEGIAS INTEGRATIVAS

Estas estrategias tanto hacia atrás como horizontales no son muy apropiadas para la empresa, ya que se requiere de gran capital y la organización se vuelve más vulnerable a cambios tecnológicos y a cambio de los gustos de los consumidores.

6. DECISIÓN ESTRATEGICA

6.1. ESTRATEGIAS DE NEGOCIO RECOMENDADAS

Teniendo en cuenta los aspectos más competitivos en la empresa las estrategias más adecuadas para ejecutar son:

6.1.1. DESARROLLO DEL MERCADO: Materiales Ltda. cuenta con productos exitosos, en este caso el atraer más clientes de diferentes segmentos sería lo ideal para ganar más competitividad, y posicionamiento. Con esta estrategia se pretende ampliar el número de clientes en el sector oficial, educativo, corporativo, y la ampliación de cobertura a estratos 4 y 3, también se analizará la opción de incursionar en el mercado electrónico,

6.1.2 PENETRACIÓN EN EL MERCADO: Esta Estrategia es quizá la más efectiva para la empresa específicamente ya que puede incrementar los niveles de ventas con los productos actuales que posee, influenciado al mercado objetivo a adquirir productos de excelente calidad con garantía y buenos precios.

Esta actividad se la realizará por medio de publicidad por radio más efectiva donde se realce las marcas que se comercialicen y sus beneficios, una valla publicitaria donde se cree fidelización al cliente y mayores promociones periódicas.

6.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA CADA LÍNEA DE PRODUCTOS

6.2.1. LÍNEA DE CERÁMICA Y PORCELANA:

Se recomiendan estrategias de penetración del mercado ya que las marcas que se venden son las de mayor aceptación, así, se enfatizará en la publicidad en la marca que la empresa vende y que son significados de calidad y garantía.

5.3.1 LÍNEA DE PINTURA

La línea de pinturas es bien vendida tanto en clientes y ferreterías, para esta línea se recomendaría estrategias de creación de valor agregado, como una excelente atención interna y externa y un buen despacho de productos, y promociones tanto a clientes como a clientes actuales y potenciales.

6.2.3 LÍNEA DE PVC

Para esta línea se recomiendan estrategias de penetración y desarrollo del producto, publicitando la marca y mostrando su gran garantía y calidad, además

se debe ampliar la gamma de productos en su línea económica para abarcar otro mercado.

6.2.4. LÍNEA DE GRIFERIA

En esta línea de productos se recomiendan estrategias de desarrollo del producto, por medio de estas la empresa puede dar a conocer los diferentes productos que ofrece esta línea, se pueden utilizar campañas publicitarias, destacando la garantía de estos y su calidad y los productos de repuestos que poseen.

6.2.5 LÍNEA DE POLVOS

La estrategia que se sugiere es la penetración de mercado intentando entrar en otros segmentos de mercado por medio de excelentes ventas externas e internas ofreciendo precios competitivos en el mercado.

6.2.6 LÍNEA DE TEJAS Y TANQUES

Se sugieren estrategias de penetración de mercado mostrando mediante la atención y la publicidad, las diferentes marcas que se comercializan y la variedad de precios en las que se ofrece, mejorando las ventas internas y externas.

6.2.7. LÍNEA DE ELÉCTRICOS

Para esta línea se sugieren estrategias de penetración y desarrollo del mercado, se debería aplicar publicidad ofreciendo buenos precios en esta línea y obtener mayores ventas por mostrador, así como comprar a grandes mayoristas para obtener una buena rentabilidad y empezar ofreciendo precios bajos

6.2.8. LÍNEA DE HIERROS Y VARIOS

Penetración y desarrollo de mercados son las opciones estrategias a seguir, buscando ofrecer una mayor variedad de productos y precios más competitivos además de los valores agregados como depositarlo en la obra y una excelente atención.

6.3. ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA PRODUCTOS ACTUALES Y NUEVOS.

Después de evaluar las matrices y formular sus estrategias corporativas se deben determinar las estrategias de marketing las cuales necesariamente deben relacionarse con las primeras de tal manera que se constituyan como un soporte de desarrollo de la actividad empresarial, orientando dichas estrategias al cliente actual y potencial, quienes buscan atributos especiales en los productos, de esa

manera se busca incrementar el nivel de cobertura de MATERIALES LTDA por medio de las siguientes estrategias:

6.3.1 Estrategia para atraer a los no clientes. Para alcanzarlo se debe demostrar los beneficios, atributos y cualidades de los productos que Materiales Ltda. comercializa actualmente la empresa, haciendo énfasis en la calidad y variedad de los mismos, sus usos, diseño, marca, por medio de programas especiales en la radio, así como también, a través de reuniones especiales con empresas, informar de las promociones actuales por medio de comerciales y cuñas radiales.

6.3.2 Estrategia para incrementar los volúmenes de compra. Las estrategias que se deben aplicar para lograr aumentar los volúmenes de compra sería el atraer a cliente con la variedad, garantía y haciendo énfasis en bajos precios en medios de alta audiencia como radio para captar la atención del cliente actual y potencial.

6.3.3. Estrategia para expandir el mercado actual. MATERIALES LTDA. para expandir su mercado debe ampliar la distribución de los productos de tal manera que llegue a más segmentos de mercado para clientes y para empresas por medio de mayores ventas externas a estas empresa y mayor publicidad para los consumidores, de esta manera se da una respuesta oportuna y adecuada a las necesidades de los clientes.

Por otro lado una extensión en las líneas de productos que poseen puede ofrecer mayor variedad a los clientes y mayor participación en el mercado.

6.3.4. Estrategias para captar clientes de los competidores: Estas estrategias están encaminadas a la puesta en marcha de beneficios similares a lo que ofrece la competencia, con precios más bajos y otorgando mayor valor agregado al servicio y productos que la empresa todavía no posee, también buscando superarla mediante un buen esfuerzo de marketing en términos de reconocimiento de la calidad y la variedad de los productos.

6.3.5. Estrategias para conservar la demanda de los consumidores actuales.

Mantener la satisfacción de los clientes. Esto se logra por medio de canales de comunicación adecuados, que permita prestar la información oportuna a los clientes por parte de asesores comerciales tanto internos como externos de acuerdo a los planes de financiación, fechas de pago, entrega de la mercancía a tiempo, prestación de servicio técnico óptimo, la atención de quejas y sugerencia y la prestación de servicio Post – venta lo cual garantiza la satisfacción de las necesidades tanto físicas como psicológicas de los clientes lo que reafirma la confianza y lealtad de los clientes para la empresa, también se puede realizar de acuerdo al calendario comercial de la empresa eventos en los cuales participen los

clientes de rifas, concursos etc., de tal manera que se motiven y se incentiven a realizar más compras en la empresa.

6.4. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

6.4.1. Ejecución de las estrategias de marketing. Para lograr la ejecución exitosa de las estrategias de marketing se debe llevar a cabo las siguientes etapas:

- Brindar información acerca de las estrategias y programas de marketing implementados que se van a implantar en la empresa a todos los integrantes de la misma.
- Realizar un seguimiento de las estrategias y programas de marketing implantados
- Coordinar las actividades de las demás áreas funcionales
- Análisis detallada para la destinación adecuada de los recursos

6.4.2. Estructura organizacional: La empresa MATERIALES LTDA no tiene un organigrama definido aunque las funciones que cada persona posee dentro de la empresa está plenamente identificadas, se planteará una estructura organizacional por funciones para el posterior análisis de los directivos de la empresa como propuesta de mejoramiento dentro de esta organización, ya que es sabido de antemano que es importante estudiar el tipo de estructura que se posee a la hora de determinar la ejecución de las estrategias de marketing.

El propósito es ayudar a la implementación de estas estrategias de esta manera MATERIALES LTDA necesita una organización orientada al cliente con el fin de conocer más sus preferencias y expectativas, y lograr una mayor fidelización de este; por otro lado la empresa debe orientar a su talento humano para mejorar su clima organizacional, donde exista un buen sistema de comunicación, se incremente la participación de todos sus integrantes, generando ideas que solo personal puede aportar y que significarían un mejoramiento dentro de la empresa.

6.4.3. Gerencia de las relaciones organizacionales: La interacción entre el área mercadeo con los procesos de la empresa es de gran relevancia pues se requiere coordinar los esfuerzos de toda empresa, dentro de la empresa es el Gerente quien se encarga de coordinar el área de mercadeo y conoce también los inventarios existentes, productos en saldos, y productos huesos, de esta forma puede determinar la inversión, recursos para publicidad, promoción, de esta forma un acertado conocimiento de estos factores le permitiría lograr los objetivos planteados.

6.4.4. Control del plan anual de marketing: Se realizará un procesos de evaluación donde se hará un seguimiento para el cumplimiento de los objetivos, realizando los ajustes y cambios necesarios para mejorar el plan y lograr unos resultados óptimos.

7. PROGRAMA DE MARKETING

7.1. PROGRAMAS DEL PRODUCTO

7.1.1 Productos actuales.

Materiales Ltda. fue preferida por la atención y variedad de sus clientes; teniendo en cuenta estos aspectos, la empresa debe estar atenta a introducir los nuevos productos de las líneas que posee para así no perder el mercado que lo prefiere; Debe tener en cuenta diseños, referencia, marcas, destacando la cualidades que tienen cada una de estas.

Además para mejorar las ventas del producto, la capacitaciones al personal deben ser primordiales para el ofrecimiento de éstos , y de finalizar una venta con éxito.

Teniendo en cuenta las épocas de mayor demanda de productos y su menor demanda, se debe tener al día los inventario de mercancía obteniendo informes de productos de mayor y menor rotación para posteriores promociones y publicidad.

La ampliación de la línea de eléctricos y hierros sería una buena opción para un desarrollo del producto y captar un mayor mercado, esto se podría realizar comenzando con un margen bajo de utilidad y mayor venta a ferreterías pequeñas y medianas. Sometiendo esta estrategia a un posterior análisis.

7.2. PROGRAMA DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Establecer precios de penetración sería viable, un programa que se oriente a utilizar un bajo precio como principal base para estimular la demanda, al utilizar este programa se trata de incrementar el grado de penetración en el mercado, ya que la empresa puede aprovechar que los competidores no pueden ajustarse con facilidad por desventajas de costos, y esto aumentaría participación en el mercado.

Materiales Ltda. cuenta con elementos de precios como promociones en ventas, descuentos, facilidades de pago con tarjeta de crédito de debito, cheque y cobicheque, que permite mejorar el servicio del cliente, mejorar y aumentar la fidelización del cliente e incrementar las ventas, sería de gran importancia reforzar estos servicios.

Establecer una reducción de precios en las épocas según el estudio de mercados de menor ventas, facilitar y organizar por cuenta propia planes de financiación con

empresas y personas naturales, Ampliar los plazos de pago dependiendo de la historia crediticia de la persona, Son políticas que buscan acoger otros segmentos de mercado y obtener mayor crecimiento en el mercado.

7.3. PROGRAMAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

El presupuesto que asigna la empresa a la publicidad es apreciable considerando el tamaño de esta, teniendo en cuenta el estudio de mercado, la publicidad debe estar enfocada a la nueva tendencia a remodelar que tienen las personas, además a las marcas que comercializa que significan calidad y garantía, ofreciendo planes de financiación y precios asequibles. Enfocando sus esfuerzos a la radio por medio de emisoras de mayor audiencia y enfocada a los segmentos de mercado que se quiere acceder.

En el análisis de la promoción nos dimos cuenta que no existe promoción a los distribuidores, esta sería una buena forma para una mayor fidelización y mayor compra por parte de ellos.

Realizar una gestión con gerencia para lograr una mayor cantidad de material publicitario que sirva para ver a la empresa como la mejor opción a la hora de construir, una buena publicidad antes de eventos que se hagan, dirigir sus esfuerzos a una publicidad creativa, que la diferencie de la demás.

Realizar un calendario comercial donde se estipule fechas de eventos en todo el año, para que las personas lo empiecen a asimilar como eventos periódicos y tengan en cuenta a la empresa en cualquier momento de una compra por su reconocimiento generado.

Actividades como descuentos por volúmenes establecidos, descuentos por contratos a empresas, acuerdos con empresas para financiar a sus trabajadores; llevaría a una mejoramiento en la tasa de compra.

7.4. PROGRAMA DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución que la empresa utiliza son variados y eficiente, el canal de distribución de Distribuidores- Materiales Ltda.- ferreterías. Y Distribuidores- Materiales Ltda.-Constructores, arquitectos, maestros, podría ser desaprovechado, sería importante ensayar la contratación de un mayor personal experimentado, ya que solo existe una persona tratando de suplir todos estos canales y si se trata de abrir cartera a otras ferreterías, personas y buscar acuerdos con otras empresas que es uno de nuestros objetivos sería la ayuda ideal para las ventas externas.

Ampliar su distribución a otros segmentos olvidados es una opción estratégica viable, y su análisis y ejecución estará a disposición de las directivas de la empresa.

- Los objetivos de este programa de distribución son:
- Incrementar la cobertura de la empresa
- Capacitar al personal de la organización
- Ampliar el nivel de ventas de las líneas más escasas
- Penetrar nuevos segmentos de mercado

Estos objetivos se logrará a medida que se vayan cumpliendo con las estrategias planteadas.

Evaluación de desempeño

Para medir la efectividad de los programas y para identificar la oportunidades de mejorar el uso de los recursos, el gerente debe emplear algún procedimiento de evaluación de desempeño; La medición del volumen de ventas y la contribución al total de las ganancias son útiles.

8. PLAN ANUAL DE MERCADEO

8.1. CONCEPTOS

Estrategias corporativas: Los diagnósticos han definido un numero bastante amplio de estrategias, estos deben se analizados por el gerente conjuntamente con los directivos de la empresa para su posterior análisis y gestión en función de la consecución de recursos, para que así se pueda concluir cuales son las estrategias factibles a implementar dependiendo de los recursos y prioridades en la actualidad.

Plan de Acción

Desarrollo de estrategias: Busca presentar todas las alternativas que hagan posible el logro de los objetivos y las oportunidades de mejoramiento. Se describen estrategias por cada objetivo haciendo énfasis en la claridad y aplicabilidad de la misma al procesos analizado, dicha estrategia que se plantea son fácilmente desarrollable y acordes a al región. Estas propuestas buscan desarrollar, modificar, o reforzar política, normas o actividades que permitan el logro de objetivos propuestos.

Táctica: Es la acción crucial especifica dentro de cada estrategia cuyo cumplimiento determina el buen resultado de esta, la táctica casi siempre se complementa con otras tácticas.

Actividades: En este ítem se establece el planteamiento de la solución basado en la generación de propuestas y acciones que emprenderá la oficina para el cumplimiento de las tácticas que estructuran cada estrategia.

Responsable: El cumplimiento de las actividades de casa una de las tácticas, está a cargo dl responsable directo del proceso además el director de la oficina, quien finalmente será el máximo responsable del mismo.

Seguimiento: Corresponde ala revisión permanente de los compromisos, al alcance de las metas y el cumplimiento de las tareas especificas asignadas en el desarrollo de la matriz, de este seguimiento estará a cargo el responsable directo del proceso.

8.2 OBJETIVOS GENERALES DE MERCADEO

OBJETIVO 1

Incrementar la cobertura en el mercado en un 5% y conseguir un índice de repetición de compra mínimo de 3%.

ESTRATEGIA CORPORATIVA

Penetración del mercado

ESTRATEGIA DE MARKETING

Resaltar los beneficios de comprar en nuestra empresa, asegurando con las marcas que se comercializa calidad, garantía y precios favorables.

META

Incrementar el número de clientes y lograr un índice de repetición de compra del 3% con clientes referenciales.

ACTIVIDADES

- Seguir ofreciendo al cliente un servicio personalizado y asesoría lo que genera una actitud de lealtad y compromiso del cliente con la empresa.
- Ofrecer precios asequibles con alta calidad de los productos, intentando ampliar otros segmentos de mercado.
- Incrementar la cobertura de mercado por medio de ampliaciones en las líneas de productos ofreciendo más variedad y diseños.
- Creación de un buzón de sugerencias para una continua y efectiva retroalimentación.
- Planteamiento y ejecución de un calendario de eventos anual, logrando mayor participación en el mercado y una mayor tasa de compra.

RESPONSABLES

Directivos de la empresa y vendedores.

PLAZO

Un año.

CONTROL

Análisis financiero del balance actual con el del periodo inmediatamente anterior.

OBJETIVO 2

Promover en gran forma planes de financiación para los clientes actuales y potenciales, con por lo menos un 8% adicional de las ventas totales de la empresa.

ESTRATEGIA CORPORATIVA

Penetración del mercado.

ESTRATEGIA DE MARKETING

Agregar valor a los productos que ofrece la empresa, prestando un servicio y calidad a los clientes óptimos con factores de financiación especiales para tener una mayor cobertura.

ACTIVIDADES

- Promover acuerdos con empresas para hacer a sus trabajadores créditos por libranza.
- Contratar personal para realizar ventas externas abriendo cartera en otras ferreterías.
- Promover contratos con Instituciones públicas y privadas para el suministro de bienes en la ejecución de obras de construcción.
- Otorgar créditos para la compra de otros productos además de Corona.
- Realizar mayores promociones a distribuidores para incrementar sus compras.

RESPONSABLES

Directivos de la empresa

PLAZO

1 AÑO

CONTROL

Registro de créditos realizados en la implementación formal de esta clase de créditos.

OBJETIVO 3

Incrementar el posicionamiento de la empresa en un 15% dentro del mercado por medio de nueva publicidad más agresiva.

ESTRATEGIA CORPORATIVA

Penetración y desarrollo del producto

ESTRATEGIA DE MARKETING

Desarrollo de un plan intensivo .

META

Incrementar en un 15% el mercado actual y potencial de la empresa

ACTIVIDADES

- En la publicidad recalcar las marcas que se distribuyen que son significado de calidad, garantía, y variedad.
- Enfocar la publicidad a la nueva tendencia de los consumidores a remodelar, y mantener su hogar moderno y actual.
- Incrementar la publicidad en la radio como medio de comunicación más importante, en emisoras acorde a los segmentos de mercado que se desea enfocar.
- Incrementar la publicidad en los pueblos aledaños al municipio para que dirijan su capital hacia la empresa, focalizando su publicidad a obtener variedad que no obtienen en sus poblaciones.
- Publicitar los eventos con anterioridad a su realización y en el momento de su ejecución.
- Crear la oficina de atención al cliente o añadir sus funciones a una persona capacitada, donde se dé solución a todos los inconvenientes que se presenten con los clientes.
- Ejecutar publicidad creativa, ya sea en la radio o por medio de pequeñas vallas, u otros medios.

RESPONSABLES

Gerente y directivos

PLAZO

2 años

CONTROL

Revisión mensual del presupuesto de ventas, porcentaje de ingreso de clientes nuevos, numero de quejas atendidas efectivamente.

OBJETIVO 4

Desarrollar nuevas capacitaciones dentro de la líneas de productos y dentro de los procesos de la organización, evaluando sus resultados.

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Penetración y desarrollo del mercado

ESTRATEGIA DE MARKETING

Incrementar el nivel de ventas y el posicionamiento de la empresa en el mercado

METAS

- Crear sentido de pertenencia por parte del personal de la empresa MATERIALES LTDA
- Obtener niveles optimo de desempeño de todos lo integrante de la empresa
- Desarrollar aptitudes y habilidades en la fuerza de ventas
- Crear vinculaos más estrechos con los clientes de tal manera que se obtenga también más lealtad de los clientes para con la empresa.
- Desarrollar una comunicación eficiente entre el personal y los directivos de la empresa.

ACTIVIDADES

- Buscar capacitaciones en entidades especializadas, como Cámara de Comercio, SENA, etc. sobre atención al cliente Relaciones humanas, Mercadeo y diferentes que ayude a una optima prestación del servicio.
- Contratar especialistas de motivación y psicólogos que brinden charlas y orientaciones acerca de la excelencia, como también de auto superación, el desarrollo personal y profesional.
- Realizar evaluaciones de desempeño trimestrales o semestrales, intentado omitir chismes y comunicaciones informales inservibles, y dañinas.
- Exigir capacitaciones en periodos de tiempo por parte de los grandes distribuidores y fabricantes de las marcas vendidas

RESPONSABLES

Jefes de departamentos, Gerente y directivos.

PLAZO

1 año

CONTROL

- Sondeos a clientes para ver su grado de satisfacción con la atención brindada por parte de la empresa.
- Revisar los certificados expedidos por las entidades que prestaron la capacitación.
- Aplicación de pruebas de aptitudes y conocimientos.

CONCLUSIONES

- Con base en el análisis ambiental, Materiales Ltda. aunque se encuentra en un ambiente externo difícil, aprovecha las oportunidades que ofrece este entorno, siendo competitivo en el mercado.
- Las empresas Materiales Ltda se encuentra ubicada como una de las líderes en el mercado con Central de Materiales y ferretería Duarte, mostrando sus estrategias competitivas.
- Los consumidores son personas que buscan buenos precios, calidad y buena atención en el lugar de la compra y les gustaría mayores facilidades de pago, así como también despachos mas rápidos.
- Materiales Ltda posee ventajas realmente importantes, como es ser comercializadores de grandes marcas reconocidas nacional e internacionalmente, y ser distribuidores directos de estas marcas ofrece rentabilidad, reconocimiento y posicionamiento
- Materiales Ltda con base en el análisis interno posee más fortalezas que debilidades, estas están asociadas con su capacidad financiera y directiva y es débil en su capacidad del talento humano.
- Con base en las matrices efectuadas, Materiales Ltda. es una empresa financieramente fuerte, puede asumir riesgos de una manera agresiva cuando lo considere necesarios, tiene productos que tienen un gran potencial rentable que se puede aprovechar
- Estrategias como Desarrollo de mercado y penetración de mercado son factibles de aplicar en una empresa con condiciones como la de Materiales Ltda

RECOMENDACIONES

- MATERIALES LTDA debe efectuar estudios de mercadeo de forma permanente para estar atenta a las nuevas necesidades y preferencias de los consumidores.
- Materiales Ltda debe realizar capacitaciones periódicas al personal tanto en sus funciones y de los productos, como de su satisfacción en el trabajo, permaneciendo como una entidad ética e integral
- Contar con un departamento de mercadeo y de atención al cliente o en su lugar asignar estas funciones en un cargo directivo, podría lograr grandes resultados, además de una satisfacción plena del cliente.
- Es fundamental que la empresa cuente con una oficina de atención al cliente para mejorar el servicio prestado logrando un beneficio mutuo.
- MATERIALES LTDA. debe analizar, plantear y ejecutar estrategias de desarrollo y penetración del mercado, que están a plena consideración de las directivas, fijarían objetivos y metas para cumplir, esto representaría un desafío y un beneficio para la empresa.
- Es importante contar con un número mas amplio de personal en ventas externas ayudaría a incrementar el mercado al cual la empresa se dirige y a mantenerlo satisfecho.
- Los planes de financiación son esenciales a la hora de acoger mayor numero de consumidores, y es muy importante en estos momentos ya que han empezado a surgir establecimientos que lo ofrecen y que a la hora de abrir mercados en la región entra con un gran empuje, despertando a otras empresa que no reaccionaron con anterioridad; Y esta empresa no se debe quedar atrás, debe realizar financiaciones no solo a empresas sino a los consumidores menores con sumo cuidado, y abarcando un nuevo mercado.
- Es necesario mantener un control constante sobre el funcionamiento de la empresa, para asegurarse, que los objetivos establecidos se están cumpliendo y de esta forma efectuar algunos ajustes que puedan acercar a Materiales Ltda. hacia el nivel deseado.

BIBLIOGRAFIA

- KOONTZ, Halord, O' DONELL, Cyrill. Elementos de la administración, Mc Graw Hill. 1993
- SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Santa Fe de Bogotá: Norma, 1997.
- SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. 4 ed. Santa Fe de Bogotá: RAM, 1996. 343 p.
- BENAVIDEZ PAZ, Oscar Hernando, NARVAEZ RAMIREZ, Guillermo. Gerencia Estratégica, Ediciones páginas libres, Colombia.1998.
- GULTINAN P. JOSEPH.GORDON W. PAUL. Administración de marketing, Mc Graw Hill. 1994.
- DAVIS, Fred. Gerencia estratégica. Legis editores. Serie empresarial, 1995
- LUTHER, William M. El plan de mercadeo, Editorial Norma. Serie desarrollo Gerencial
- OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica. Nuevo mundo editores.
- STONER, James. Administración. Prentice Hall Internacional
- www.tulua.com.co.
- www.monografias.com

ANEXOS

ANEXO A
ENCUESTA DIRIGIDA A CONSUMIDORES

Objetivo: conocer las necesidades y preferencias de las personas que viven en la ciudad de Tuluá frente a las empresa de materiales de construcción de la ciudad.

NOMBRE _____

DIRECCION _____ TEL: _____

POR FAVOR MARQUE CUANDO CREA NECESARIO HASTA DOS OPCIONES.

1. Desea remodelar su hogar.

- a. Si b. No

2. Ha remodelado su hogar.

- a. Sí b. No

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 7.

3. Hace cuanto remodeló su hogar:

- a. 1 a 3 años
b. 3 a 6 años
c. De 6 años en adelante.

4. Porque decidió remodelar su hogar.

- a. Por renovar.
b. Por ampliación de la casa.
c. Por daños en la casa. Otra, Cuál _____

5. En que empresa adquirió sus materiales de construcción:

- | | |
|--------------------------|-----------------------|
| a. Eurocerámica | b. Materiales Ltda. |
| c. Alfa | d. Cerámicas Italia |
| e. Central de Materiales | f. Ferretería Duarte. |
| g. Ferriobras. | h. Otra, cuál _____ |

6. Porqué prefirió esta empresa:

- | | |
|----------------------|-------------------------|
| a. Precio | b. Calidad. |
| c. Variedad | d. Servicio |
| e. Despachos rápidos | f. Condiciones de pago. |
| g. otro, cuál _____ | |

7. Para usted cual es la empresa de materiales de construcción de mayor reconocimiento en Tuluá

- | | |
|-----------------|---------------------|
| a. Eurocerámica | b. Materiales Ltda. |
| c. Alfa | d. Cerámicas Italia |

- e. Central de Materiales f. Ferretería Duarte.
g. Ferriobras. h. Otra, cuál _____

8. Por que medio la conoce:

- a. Informalmente b. Radio.
c. Televisión d. Periódico.

9. Qué marca prefiere en el área de cerámicas de pisos y paredes:

- a. Corona b. Eurocerámica
c. Cerámicas Italia d. Cerámicas importadas.
e. Otra, cuál _____

10. Porqué la prefiere:

- a. Por calidad y respaldo b. Por precio.
c. Por diseños y variedad d. Otro, cuál _____

11. Qué servicio adicional desearía que le brinde la empresa:

- a. Facilidades de pago b. Garantía
c. Servicio Post-venta d. Otra, cuál _____

12. Conoce la empresa Materiales Ltda.

- a. Sí b. No

13. Que le parece:

- a. Excelente b. Buena
c. Regular d. Mala.
e. No he comprado
Porqué _____

Anexo B
ENCUESTA A FERRETERIAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS

OBJETIVO: Determinar sus preferencias y la calidad de los servicios y productos de sus proveedores

NOMBRE _____
DIRECCION _____ TEL _____

POR FAVOR MARQUE CUANDO CREA NECESARIO HASTA DOS OPCIONES

1. Cuál es su principal proveedor:
 - a. Eurocerámica
 - b. Materiales Ltda.
 - c. Alfa
 - d. Cerámicas Italia
 - e. Central de Materiales
 - f. Ferretería Duarte
 - g. Ferriobras
 - h. Otra, Cuál _____

2. Porqué escogió esta empresa:
 - a. Por precios
 - b. Por calidad
 - c. Por variedad
 - d. Por atención
 - e. Por rapidez en la entrega
 - f. Otra, Cuál _____

3. Para su empresa cuál es la mejor marca en el área de revestimientos:
 - a. Alfa
 - b. Eurocerámica
 - c. Corona
 - d. Cerámicas Italia
 - e. Ibérica
 - f. Otra, Cuál _____

4. Para usted que prefieren los clientes.
 - a. Calidad
 - b. Precios
 - c. Atención
 - d. Nuevos estilos
 - e. Otro, cuál _____

5. Cuantas veces al mes usted efectúa pedidos
 - a. De 1 a 3 veces al mes
 - b. De 3 a 6 veces
 - c. De 6 a 9 veces al mes
 - d. De 9 en adelante

6. Cuál es la época del año de más ventas:
 - a. Enero, febrero, marzo
 - b. Abril, mayo, junio
 - c. Julio, agosto, septiembre
 - d. Octubre, noviembre, diciembre.

7. Que le gustaría mejorar de su proveedor:
 - a. La atención
 - b. Servicio post-venta
 - c. Mayores facilidades de pago
 - d. Variedad en los productos

- e. Despachos más rápidos f. Precios más económicos
8. Conoce la empresa Materiales Ltda.
- a. Sí b. No

9. Que le parece?

- a. Excelente b. Buena
- c. Regular d. Mala

Porque _____

10. Que productos adquiere en la empresa

- a. Cerámica y porcelana b. Pintura
- c. Grifería d. Tubos
- d. Eléctricos e. Polvos

F Otro cuál. _____

11. Que productos le gustaría que ofrezca esta empresa:

- a. Eléctricos b. Polvos
- c. Tubería d. Pintura
- e. Herramientas para construcción. F. Otra, Cuál _____

Muchas Gracias!!

Anexo c

ORGANIGRAMA

El siguiente organigrama se realiza como propuesta para la empresa tomando en cuenta el manual de funciones ejecutado, siguiendo estos lineamientos y algunos soportes de libros como elementos de la organización, se adecuó un organigrama funcional, donde se subdivide los niveles directivos, por departamentos y su personal a cargo.

Esta es una propuesta que se basa en un conocimiento investigativo y teórico, está en manos de los directivos de la empresa el modificarlo, adecuarlo o aceptarlo.

Sería óptimo que aunque no se puedan todavía agregar departamentos de recurso humano y mercadeo que son herramientas fundamentales para una eficiente administración, se puedan adherir estas funciones a algunos cargos afines.

MATERIALES LTDA

