

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA
EMPRESA ESTRUCTURAS METALICAS DE NARIÑO S.A.S.- ESTRUNAR,
SEDE PASTO**

**NATALIA MILENA CHAVES ESPAÑA
CLAUDIA ANDREA REALPE DIAZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS - FACEA
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2014**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA
EMPRESA ESTRUCTURAS METALICAS DE NARIÑO S.A.S. – ESTRUNAR,
SEDE PASTO**

**NATALIA MILENA CHAVES ESPAÑA
CLAUDIA ANDREA REALPE DIAZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Asesor:
MARIO FERNANDO ARCOS
Especialista**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS - FACEA
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2014**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1^{ro} del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Presidente de tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2014

RESUMEN

Con la formulación de un plan estratégico de mercadeo, la empresa podrá obtener mayor competitividad, productividad y diferenciación, al mismo tiempo que ayudará a enriquecer la economía de la región Nariñense con la generación de empleo de calidad, la diversificación y complementación del tejido empresarial tradicional, garantizando un desarrollo sostenible en el tiempo, ayudando a un alto grado de competencia en el sector.

Bajo esta percepción el presente proyecto es innovador si se considera que el sector de la construcción es considerado como un eje fundamental de desarrollo del país y en este sentido este sector, debe buscar el conocimiento profundo y especializado de su entorno para poder tomar decisiones acordes con las expectativas de sus grupos de interés.

ABSTRACT

With the development of a strategic marketing plan, the company will get more competitive, productivity and differentiation, while helping to enrich the economy of the Nariño region with quality employment generation, diversification of the business and complement traditional ensuring sustainable development in time, assisting a high degree of competition in the sector.

Under this perception this project is innovative considering that the construction sector is regarded as a cornerstone of national development and in this regard this sector should look deep and specialized its environment knowledge to make decisions according to expectations of its stakeholders.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	14
1. RESUMEN DE LA PROPUESTA	15
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1.1 Tema.....	15
1.1.2 Título.....	15
1.1.3 Descripción del Problema.	15
1.1.4 Sistematización del problema:.....	16
1.1.5 Formulación del problema.....	17
1.1.6 Objetivos:.....	17
1.1.7 Justificación.	17
1.1.8 Delimitación del Estudio.	18
1.2 MARCO REFERENCIAL.....	18
1.2.1 Marco de Antecedentes.	18
1.2.2 Marco Contextual:	20
1.2.3 Marco Legal.	25
1.2.4 Marco Teórico.	28
1.3 METODOLOGÍA	43
1.3.1 Tipo de Investigación.	43
1.3.2 Tipo de estudio	43
1.3.3 Estrategia Metodológica.....	43
1.3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	44
1.3.5 Población y Muestra.....	44
1.3.6 Recursos Administrativos:.....	45
2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
2.1 ESTUDIO DE MERCADOS.....	46
2.2 DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO.....	76
2.2.1 Resultados encuestas a empleados.....	76

2.2.2	Etapa 1: Etapa De Los Insumos.	91
2.2.3	Etapa 2: Etapa de la adecuación.	101
2.3	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	105
2.4	PROPUESTA ESTRATEGICA DE MERCADEO.....	115
2.4.1	Propuesta estratégica	115
2.4.2	Estrategias De Mercadeo.....	118
2.5	PLAN DE ACCION ESTRUCTURAS METÁLICAS DE NARIÑO - ESTRUNAR	121
	CONCLUSIONES	126
	RECOMENDACIONES.....	128
	BIBLIOGRAFÍA.....	130
	NETGRAFIA.....	131

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Censo de edificaciones, Según estado de obra nueva, por destinos - 2010-2011	21
Cuadro 2. Censo de edificaciones, Según estado de obra culminada, por destinos - 2010-2011	22
Cuadro 3. Encuesta a clientes	47
Cuadro 4. Relación de Obras en Ejecución	48
Cuadro 4. Medio de conocimiento de ESTRUNAR	51
Cuadro 5. Productos y servicios que demanda de ESTRUNAR	52
Cuadro 6. Hace cuánto tiempo contrata con ESTRUNAR	53
Cuadro 7. Con que frecuencia con ESTRUNAR	54
Cuadro 8. Apreciación de los productos de ESTRUNAR	55
Cuadro 9. Grado de satisfacción con los productos ESTRUNAR	56
Cuadro 10. Evaluación de factores	57
Cuadro 11. Calificación calidad de la entrega del producto	59
Cuadro 12. Medio de comunicación para realizar el pedido	60
Cuadro 13. Percepción de ESTRUNAR	61
Cuadro 14. Clientes encuestados potenciales	63
Cuadro 15. Tipo de persona	65
Cuadro 16. Medio de conocimiento de ESTRUNAR	66
Cuadro 17. Apreciación de los productos de ESTRUNAR	68
Cuadro 18. Grado de satisfacción con ESTRUNAR	70
Cuadro 19. Frecuencia de compra	71
Cuadro 20. Calificación calidad de la entrega del producto	72
Cuadro 21. Medio de comunicación para realizar el pedido	74
Cuadro 22. Percepción de ESTRUNAR	75
Cuadro 23. Nivel de estudios	76
Cuadro 24. Conocimiento de la misión y visión	77
Cuadro 25. Conocimiento de la estructura organizacional	78
Cuadro 26. Manejo de maquinaria	79

Cuadro 27.	Grado de tecnología de la maquinaria	80
Cuadro 28.	Capacitación previa para el manejo de la maquinaria	81
Cuadro 29.	Conocimiento de normas de calidad	82
Cuadro 30.	Análisis de calidad al cargo que desempeña	83
Cuadro 31.	Factores a tener en cuenta para el análisis de cargos	84
Cuadro 32.	Dentro de la organización se ejecutan métodos o políticas al bienestar social y calidad de vida laboral	86
Cuadro 33.	Políticas utilizadas	87
Cuadro 34.	Proceso de selección	88
Cuadro 35.	Procesos de comunicación en la empresa	89
Cuadro 36.	Recomendaciones que le haría a la empresa	90
Cuadro 37.	Matriz de Evaluación de los Factores Externos	92
Cuadro 38.	Matriz de Evaluación de los Factores Internos	96
Cuadro 39.	Matriz de Perfil Competitivo	100
Cuadro 40.	Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas	102
Cuadro 41.	Matriz Interna – Externa	105
Cuadro 42.	Cuadrante Matriz de la Gran Estrategia	107
Cuadro 43.	Matriz BCG	109
Cuadro 44.	Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica	111
Cuadro 45.	Presupuesto de mezcla de mercadeo	121
Cuadro 46.	Plan de Acción de mercadeo de Estructuras Metálicas de Nariño – ESTRUNAR	123

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Medio de conocimiento de ESTRUNAR.....	51
Gráfico 2. Productos y servicios que demanda de ESTRUNAR	52
Gráfico 3. Hace cuánto tiempo contrata con ESTRUNAR	53
Gráfico 4. Con que frecuencia con ESTRUNAR.....	54
Gráfico 5. Apreciación de los productos de ESTRUNAR	55
Gráfico 6. Grado de satisfacción con los productos ESTRUNAR	56
Gráfico 7. Grado de satisfacción	58
Gráfico 8. Calificación calidad de la entrega del producto	59
Gráfico 9. Medio de comunicación para realizar el pedido	60
Gráfico 10. Percepción de ESTRUNAR	61
Gráfico 11. Tipo de persona.....	66
Gráfico 12. Medio de conocimiento de ESTRUNAR.....	67
Gráfico 13. Productos y servicios que demanda de ESTRUNAR	68
Gráfico 14. Apreciación de los productos de ESTRUNAR.....	69
Gráfico 15. Grado de satisfacción con ESTRUNAR	71
Gráfico 16. Frecuencia de compra	72
Gráfico 17. Calificación calidad de la entrega del producto	73
Gráfico 18. Porque medio de comunicación le gustaría realizar su pedido.....	74
Gráfico 19. Percepción de ESTRUNAR	75
Gráfico 20. Nivel de estudios.....	77
Gráfico 21. Conocimiento de la misión y visión	78
Gráfico 22. Conocimiento de la estructura organizacional.....	79
Gráfico 23. Manejo de maquinaria	80
Gráfico 24. Grado de tecnología de la maquinaria	81
Gráfico 25. Capacitación previa para el manejo de la maquinaria	82
Gráfico 26. Conocimiento de normas de calidad	83
Gráfico 27. Análisis de calidad al cargo que desempeña	84
Gráfico 28. Factores a tener en cuenta para el análisis de cargos	85
Gráfico 29. Dentro de la organización se ejecutan métodos o políticas al bienestar social y calidad de vida laboral.....	86

Gráfico 30. Políticas utilizadas	87
Gráfico 31. Proceso de selección	88
Gráfico 32. Procesos de comunicación en la empresa	89
Gráfico 33. Recomendaciones que le haría a la empresa	90
Gráfico 34. Canal de distribución	119

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. CRONOGRAMA	133
ANEXO B. ENTREVISTA	134
ANEXO C. ENCUESTA 1	135
ANEXO D. ENCUESTA 2	137
ANEXO E. PRESUPUESTO.....	139
ANEXO F. LOGO	140
ANEXO G. CATALOGO DE PRODUCTOS	141
ANEXO H. PORTAFOLIO DE SERVICIOS	142
ANEXO I. SITIO WEB.....	143
ANEXO J. ORGANIGRAMA	144
ANEXO K. MANUAL DE FUNCIONES.....	145

INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto se realizó un estudio de mercado mediante la utilización de herramientas como encuestas aplicadas a operarios, clientes internos y externos y a la competencia, al igual que entrevistas para el área administrativa de la empresa, con lo cual se determinó su situación actual y fue posible conocer las condiciones del mercado objetivo y las necesidades del mismo a través de la identificación de gustos y preferencias de los clientes reales y potenciales, con lo cual la empresa podrá tomar decisiones adecuadas y obtener grandes beneficios.

De igual manera se realizó un diagnóstico interno y externo de la empresa ESTRUNAR S.A.S y se determinó las fuerzas y debilidades fundamentales en sus recursos Humanos, Técnicos, Comerciales y Financieros; con lo anterior se logró identificar el ámbito de actuación de la empresa, su configuración estructural y jurídica, así como el conjunto de componentes tangibles e intangibles de los que se dispone. También se identificó factores exógenos que condicionan al desempeño de la organización en aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas), a través de la evaluación de factores económicos, sociales, políticos, demográficos, culturales y tecnológicos.

A través de la elaboración de las matrices de planeación estratégica como DOFA, MEFE, MEFI, BCG, MPCE, Perfil Competitivo, Matriz de la gran Estrategia y matriz interna- externa, fue posible formular estrategias corporativas a través de las cuales la empresa busca redefinir la oferta de sus productos y servicios, la demanda del mercado a satisfacer, el segmento del cliente a atender, la tecnología a utilizar, el método de ventas y la forma de distribución a emplear.

Por otra parte fue posible identificar la oferta y la demanda potencial, para poder generar estrategias de precios, producto, distribución, promoción y de comunicación que permitan a la empresa alcanzar la mayor participación del mercado mediante el cubrimiento de más segmentos, pues al ser una compañía que ya tiene una gran trayectoria en el mercado, el definir mejor su segmento favorecerá a competir de una manera más práctica.

Finalmente se diseñó un plan de acción como propuesta para la ejecución de las estrategias planteadas.

1. RESUMEN DE LA PROPUESTA

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Tema. Plan estratégico de mercadeo

1.1.2 Título. Formulación de un plan estratégico de mercadeo para la Empresa Estructuras Metálicas de Nariño S.A.S. – ESTRUNAR, sede Pasto.

1.1.3 Descripción del Problema. La realidad actual de los negocios es compleja, las tendencias y exigencias de los mercados nacionales e internacionales, hace que los productos y servicios, se desarrollen con características diferenciadoras, mayor innovación y tecnología, nuevos avances y más investigación, que exige competencias específicas, tanto de entendimiento de las variables de mercado como de la comercialización y producción de bienes tecnológicos. Por lo anterior fue necesario la evaluación de estrategias y procesos de mercadeo, producción y ventas, de manera transformadora, a fin de lograr una metodología propia para la generación de empresas con diferencias marcadas en innovación y diferenciación.

La función de mercadeo puede ser entendida como el montaje y consolidación de una red de relaciones permanentes con sus empresas, proveedores y clientes, que se preocupa por encontrar un equilibrio entre los productos y sus mercados garantizando a la organización ventajas competitivas y sostenibles. Sin embargo la función de marketing a nivel de la empresa Estructuras Metálicas de Nariño S.A.S., no tuvo el interés deseado y sus resultados han estado netamente enfocados en garantizar el posicionamiento actual de la empresa y mas no en la satisfacción ampliada de sus clientes actuales y potenciales.

La rápida evolución de los mercados exigió el análisis permanente de los mismos, y por eso la exigencia de que empresas como ESTRUNAR S.A.S, cree y actualice sus sistemas de información para visualizar necesidades de los clientes y del sector y aunque actualmente, existe una alta demanda por la elaboración de grandes estructuras metálicas, desafortunadamente la empresa no está en capacidad de asumir la creciente demanda del mercado, pues cuenta con problemas de mayor incidencia que afectan la actual operación productiva de la empresa, entre los cuales se destacan: la carencia de personal encargado de la creación y aplicación de estrategias dirigidas al aprovechamiento de su posición en mercado, es inexistente la consecución de estrategias de mercadeo para el fortalecimiento de su producto, precio, plaza y promoción, durante mucho tiempo el manejo de la empresa se ha derivado de un conocimiento empírico y de corto

alcance, pues se venía manejando con una administración centralizada donde en una sola persona reposaban todas las funciones y responsabilidades siendo este resultado de un crecimiento no esperado que en treinta años de trayectoria la empresa aun tuviese un manejo de taller como en sus inicios de allí el desconocimiento de las necesidades actuales de los clientes, las tendencias del mercado y la competencia validadas por medio de estudios.

Un factor que influyó en la problemática mencionada anteriormente, son los procesos inconclusos generados por los constantes intentos fallidos en la consecución de alianzas estratégicas con proveedores, que buscaban el suministro de materias primas a menores costos que brinden a la empresa mayor competitividad en el mercado; certificaciones ISO, que pretendían garantizar una óptima calidad de sus trabajos y solidificar su estructura administrativa, financiera, legal y operativa; procesos que solo lograron abrumar a los funcionarios con tareas y pendientes que ocupó aún más su delimitado tiempo.

Otro punto fundamental, fue el lento manejo de flujo de efectivo en el sector y la falta de garantías contractuales para el constructor en la forma de pago que aunado a un “bajonazo” del comportamiento del sector, provocó en la empresa un colapso financiero que generó el incumplimiento con proveedores y bancos, y frustró las expectativas de crecimiento con las nuevas plantas establecidas en las ciudades de Bogotá y Cali, situación que ahora afecta directamente su participación en el mercado.

Bajo este orden de ideas, Estructuras Metálicas de Nariño S.A.S., se halla en una etapa de desarrollo y crecimiento que se ha visto marcada por la inestabilidad del sector de la construcción, que en su último auge marcó una desproporcionalidad con el crecimiento administrativo de la empresa, que puso en evidencia una deficiente estructura organizacional, una delegación de funciones inapropiadas y carencia de personal para cada una de sus áreas de trabajo.

Por las situaciones anteriormente expuestas se hizo necesario plantear un plan estratégico de mercadeo para la empresa, el cual permite el desarrollo integral de la función estratégica y operativa del mercadeo con el ánimo de mejorar su productividad y competitividad.

1.1.4 Sistematización del problema:

- ✓ ¿Cuál es el diagnóstico interno y externo de la empresa ESTRUNAR S.A.S?
- ✓ ¿Cuál es la situación actual de mercadeo de la empresa ESTRUNAR S.A.S?
- ✓ ¿Cuáles deberían ser las estrategias que respondan a producto, precio, plaza y promoción y estrategias de mejoramiento administrativo?

✓ ¿Cuáles son las estrategias corporativas del plan de marketing?

✓ ¿Cuál debería ser el Plan de acción para la empresa?

1.1.5 Formulación del problema

¿Cuáles son los objetivos, acciones estratégicas de mercadeo que necesita formularse en el plan estratégico de mercadeo para la empresa ESTRUNAR S.A.S?

1.1.6 Objetivos:

General: Formular un plan estratégico de marketing para la empresa ESTRUNAR S.A.S, que le permita tener una clara orientación hacia el mercado.

Específicos:

- Realizar un estudio de mercado con el fin de identificar competencia, gustos y preferencias de los clientes
- Realizar el diagnóstico interno y externo de la empresa ESTRUNAR S.A.S
- Formular las estrategias corporativas a través de las matrices de planeación estratégica
- Desarrollar estrategias y programas de marketing en cuanto al desarrollo del producto, fijación de precios, publicidad, marketing directo y promoción y distribución de ventas.
- Diseñar un plan de acción.

1.1.7 Justificación. La importancia de la implementación de un plan estratégico de mercadeo en las economías ha crecido exponencialmente en las últimas décadas y actualmente se consideran un elemento clave en la transferencia de conocimientos técnicos y, su posterior rentabilización en el mercado supone un impulso económico para el conjunto de la sociedad.

En tal sentido la presente propuesta pretendió establecer un plan operativo de mercadeo para ESTRUNAR S.A.S., una de las empresas más representativas e importantes de Pasto; con esto se busca poder darle una clara orientación hacia el mercado, potenciando el auge de su actividad económica, mediante la oferta de productos acordes a las necesidades y exigencias de los Clientes de toda índole y nacionalidad.

A nivel de la Universidad de Nariño, la propuesta investigativa es novedosa ya que a pesar de que se han realizado estudios relacionados con el tema de investigación muy pocos han ahondado en el tema de la metalmecánica y construcción y sus requerimientos de mercado.

En atención a estas consideraciones se hace necesario profundizar en el estudio de mercado de la Empresa ESTRUNAR S.A.S. a fin de poder afianzar la competitividad de esta empresa y potenciar un claro enfoque de su portafolio hacia el mercado regional, nacional e internacional.

1.1.8 Delimitación del Estudio.

Espacial. Se encuentra conformada por una muestra representativa de los clientes actuales internos de la empresa ESTRUNAR S.A.S., la cual se encuentra ubicada en la Cra. 51 No 19 A- 100, Torobajo.

Temporal. Julio de 2013-Marzo de 2014.

Geográfica. Se circunscribe al componente urbano y rural del Municipio de Pasto, Departamento de Nariño, Colombia.

1.2 MARCO REFERENCIAL

1.2.1 Marco de Antecedentes. Como investigaciones que sirvieron de soporte para la construcción teórica del presente proyecto se tiene las siguientes:

- **Investigaciones a nivel local:**

PLAN ESRTATEGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA MOLINOS IMPERIAL EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO ENTRE LOS AÑOS 2010 -2015.

Autor: Carlos Fernando Molina Enríquez

OBJETIVOS:

- ✓ Analizar la situación interna y externa de la empresa molinos imperial con el fin de establecer una DOFA
- ✓ Determinar los hábitos de compra, costumbres, gustos y preferencias del segmento de mercado frente al portafolio de producto que ofrece Molinos Imperial

- ✓ Determinar la mezcla de mercadeo del plan de marketing que permita cumplir eficientemente las estrategias definidas hacia el mercado objetivo.
- ✓ Diseñar el plan operativo que permite contemplar las estrategias y alcanzar los objetivos de marketing de la empresa

Se tomó como referencia este trabajo ya que se trata de un plan estratégico de mercadeo el cual dentro de la presente investigación es una herramienta fundamental para analizar el mercado; se desencadena en la implementación de las estrategias que ayuden al mejoramiento de la empresa realizando el previo análisis actual de la misma.

PLAN ESRTATEGICO DE MERCADEO PARA PROINSALUD LTDA. PARA LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO.

Autor: Luis Fernando Mesías Salazar y Mario Andrés Obando Villareal.

OBJETIVOS:

- ✓ Realizar un diagnóstico interno y externo de Proinsalud Ltda.
- ✓ Identificar los mercados meta.
- ✓ Establecer estrategias necesarias para el desarrollo del Marketing Mix en Proinsalud Ltda.

En esta referencia, los tres objetivos anteriormente mencionados, van a la mano con nuestro proyecto, debido a que a través de la realización de un diagnóstico interno y externo de la empresa, se podrá identificar la situación actual de la empresa, además de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para de esta manera conocer cuál es su desempeño en el mercado, y poder diseñar estrategias acordes, que permitan mejorar la competitividad de la Empresa.

1.2.2 Marco Contextual:

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA CADENA METALMECÁNICA Y SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.

De acuerdo al destino económico de los productos, el sector Metalmeccánico comprende bienes de consumo, materias primas e intermedios y bienes de capital. Se entiende incluidos en las dos primeras clasificaciones - bienes de consumo y materias primas e intermedios -, los artículos que se adquieren para ser utilizados inmediatamente por el usuario final o para ser incorporados en la fabricación de otros bienes. Los bienes de capital incluyen los artículos que directa o indirectamente contribuyen a la producción de maquinaria y equipo o que contribuyen a generar rentas de producción. La Cadena Metalmeccánica, para efectos del presente estudio de caracterización, se plantea de acuerdo a la red básica estructural que conforman los diferentes subsectores, de la siguiente manera:

- Industrias básicas del hierro, el acero y metales no ferrosos
- Productos Elaborados
- Bienes de Capital
- Construcción de Equipo y Material de Transporte
- Industrias de apoyo al sector Metalmeccánico Mesa Sectorial Metalmeccánica 23

Estudio de Caracterización Ocupacional

- Industrias Básicas del Hierro, el Acero y Metales no Ferrosos:

En este eslabón de la cadena se hace la transformación del mineral del hierro y el acero a través de la fundición en altos hornos hasta la fase de productos semiacabados en talleres de laminación y forjado; es decir la producción de lingotes, tochos, planchas o barras fundidas; también se realiza la laminación y estirado en frío y en caliente. Las industrias básicas de metales no ferrosos desarrollan procesos a partir de la fundición, aleación, estirado y laminación, empleando materiales como el aluminio, el cobre, el zinc, el estaño, el níquel y el plomo, a partir de los cuales se obtiene lingotes, barras, láminas, perfilería, varillas y piezas fundidas y extruías¹

Sector de la construcción :Acorde con los buenos resultados económicos, la actividad edificadora evidenció un desempeño positivo en sus principales indicadores, sin embargo cerró el año Con un bajo desempeño en cuanto al área aprobada para vivienda. No obstante, existen expectativas favorables por incrementos en los despachos de cemento gris en el departamento.

Censo de edificaciones: El estado de las edificaciones en Pasto Área urbana. dejó un balance positivo durante 2011. Las obras nuevas construidas registraron un total de 260,9 mil m², luego de los 170,6 mil m² de 2010, con lo que se obtuvo un

crecimiento de 52,9% y el metraje por unidad nueva también creció al pasar de 115,8 m² a 116,7 m² (cuadro 2.8.6.1). Por destinos, el metraje de obras nuevas se concentró principalmente en vivienda (apartamentos y casas) en un 74,6% y comercio en un 7,7%. Entre 2010 y 2011 el metraje de obras nuevas en comercio creció 189,9%. El más dinámico fue oficinas con 2.849,1%, seguido de hospitales con 229,1%, hoteles con 52,8% y bodegas con 11,6%. En lo relacionado con el destino vivienda, mientras el metraje para apartamentos creció en 77,1%, el de casas cayó en 9,7% (cuadro No. 1). Informes de Coyuntura Económica Regional.

Cuadro 1. Censo de edificaciones, Según estado de obra nueva, por destinos - 2010-2011

Destinos	Obras nuevas	
	Unidades	Metraje
2010		
Total	1.473	170.616
Apartamentos	776	78.288
Oficinas	20	450
Comercio	95	6.953
Casas	555	61.950
Bodegas	6	1.854
Educación	9	14.355
Hoteles	3	1.096
Hospitales	4	4.936
Administrativo público	0	0
Otros	5	734
2011		
Total	2.235	260.894
Apartamentos	1.433	138.663
Oficinas	219	13.271
Comercio	47	20.155
Casas	503	55.910
Bodegas	10	2.069
Educación	4	7.403
Hoteles	3	1.675
Hospitales	4	16.245
Administrativo público	1	218
Otros	11	5.285

Fuente: DANE.

En cuanto a las unidades nuevas edificadas en Pasto Área urbana (A.U), estas llegaron a 2.235 en 2011 frente a las 1.473 de 2010. Los destinos que aumentaron el número de unidades nuevas fueron, en su orden: apartamentos, oficinas, otros, bodegas y administrativo público; entre los que se redujeron están: casas, comercio y educación (cuadro No.1). En Pasto A.U., entre 2010 y 2011, los apartamentos fue el destino preferido en ambos años. Igualmente, las obras culminadas tuvieron un balance positivo y superior al presentado por las obras nuevas. Dichas obras cerraron 2011 con un crecimiento de 60,3%. Consecuentemente, el metro por unidad culminada se incrementó al llegar a 117,4 m² frente a los 110,6 m² de 2010 (cuadro No. 2).

¹ MINDESARROLLO. Unidad de Desarrollo Empresarial. Microempresas y Competitividad. Santafé de Bogotá, 1.997

Cuadro 2. Censo de edificaciones, Según estado de obra culminada, por destinos - 2010-2011

Destinos	Obras culminadas	
	Unidades	Metraje
2010		
Total	1.157	127.928
Apartamentos	631	56.499
Oficinas	19	682
Comercio	79	6.600
Casas	411	53.250
Bodegas	1	400
Educación	5	3.026
Hoteles	2	1.990
Hospitales	2	2.105
Administrativo público	1	316
Otros	6	3.060
2011		
Total	1.747	205.081
Apartamentos	945	90308
Oficinas	35	1412
Comercio	90	21283
Casas	655	63365
Bodegas	7	2186
Educación	5	10321
Hoteles	1	160
Hospitales	6	15321
Administrativo público	0	0
Otros	3	725

Fuente: DANE.

El crecimiento positivo en los metros culminados se explicó por el aumento registrado en la mayoría de destinos, exceptuando a administrativo público (-100,0%), hoteles (-92,0%) y otros (-76,3%). El destino que registró el mayor incremento fue hospitales con 627,8%, seguido de bodegas con 446,5%, educación con 241,1%, comercio con 222,5%, oficinas con 107,0%, apartamentos con 59,8% y casas con 19,0% (cuadro 2.8.6.2). En cuanto a las unidades culminadas, las de apartamentos, casas, oficinas, comercio, bodegas y hospitales se incrementaron, al mismo tiempo que los destinos de otros, administrativo público y hoteles se redujeron entre 2010 y 2011 (cuadro 2.8.6.2). La gran mayoría de las unidades de las obras culminadas y nuevas ejecutadas en Pasto área urbana durante 2011, se concentraron en los estratos 2, 3 y 4.²

La construcción en Pasto se ha convertido en el factor predominante de la economía local. El auge de esta actividad ha generado un espectacular crecimiento

² DANE. [en línea] Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/narino_icer__11.pdf [citado feb de 2014]

físico, para el cual la ciudad, las autoridades y sus habitantes no estaban preparados. Según cifras estadísticas, en los últimos diez se construyeron 14.559 viviendas que representan el 35 por ciento de lo que es hoy en día la capital nariñense.

Pero este crecimiento no ha sido planificado. Y así lo admite el Plan de Ordenamiento y Desarrollo de Pasto.

El sistema eléctrico, el suministro de agua potable, el transporte público, el aseo urbano, la salud, la educación, el sistema vial, las plazas de mercado y otros servicios públicos no crecieron en igual proporción.

La alta demanda por espacios urbanizables generó una sobrevaloración de la tierra, lo que inmovilizó en el área urbana cerca de 300 hectáreas, esas sí equipadas con capacidad para albergar a una población cercana a las 30.000 personas.

Estos terrenos están en manos de viejos propietarios que, amparados en la ambigüedad de la legislación colombiana, los mantienen en lo que se llama lotes de engorde, con fines aparentemente especulativos.

Lo anterior ha dado como resultado una constante búsqueda de espacios urbanos, especialmente en el área central, apta para el comercio y demás servicios comunitarios como bancos, restaurantes, donde se ven caer monumentos arquitectónicos para darle paso a grandes moles de cemento. Empleo y migración No obstante, la construcción ha sido uno de los principales motores de la economía pastusa. Llegando, incluso, a jalonar procesos de migración y canalizar cuantiosos recursos económicos para generar empleo, así sea éste temporal.

De acuerdo con cifras estadísticas de la seccional de la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol), en Pasto, la actividad constructora demanda por cada vivienda siete empleos directos y ocho indirectos.

En la actualidad existe una oferta de vivienda calculada en 1.739 soluciones, de las cuales el 58 por ciento son construidas por firmas privadas; el 32 por ciento por el Instituto Nacional de Vivienda de Interés Social y Reforma Urbana (Inurbe) y el 9.8 por ciento son soluciones individuales.

Sin embargo, la actividad constructora en Pasto se ha visto amenazada por el riesgo generado por los constantes anuncios de reactivación del volcán Galeras, que ha puesto en entredicho las recomendaciones de expansión urbana.

El Plan de Ordenamiento y Desarrollo de Pasto proyecta estudiar nuevas estrategias de expansión, densificación y demás políticas de ocupación del espacio urbano. Pasto en cifras La población pastusa se asienta en 35.575 viviendas que ocupan 802.6 hectáreas, según el Plan de Ordenamiento y Desarrollo Urbano. El

76.6 por ciento son ocupadas por sus propietarios. El 19 por ciento por arrendatarios y el 1.4 por ciento por otra modalidad.

La situación de la vivienda en Pasto es preocupante pese a que existe una relativa buena oferta. Pero las condiciones de upaquizar su compra-venta la vuelven inaccesible al obrero raso que vive del salario mínimo.

Fabio Cesi Erazo, un estudioso de la problemática del sector en Pasto explica que la solidaridad por la vivienda ha llevado a los destechados a organizarse a fin de preocuparse un espacio propio donde vivir. De ahí el nacimiento de una serie de Asociaciones de Vivienda cuyos nombres lo dicen todo: Provivienda, Destechados, Construyamos, Vivienda Cristiana.

Trabajadores de base como los sindicatos de lavanderos, lustrabotas, loteros, acarreadores, igualmente se han procurado su propia vivienda a través de este tipo de asociaciones. Un ejemplo para imitar en otros lugares del país.³

Análisis del entorno genérico o macro entorno La empresa es un sistema abierto en fuerte interacción con su entorno. La planificación estratégica requiere el análisis del medio ambiente externo⁴. Los cambios de las variables del entorno condicionan las actividades de las empresas. Las variables o aspectos principales a considerar del entorno son:

- **Demográficas.** Aspectos tales como el tamaño de la población, la tasa de mortalidad y natalidad, la estructura de edades, la formación de familias y los movimientos poblacionales.
- **Económicas.** La renta, el crecimiento económico, la inflación, el desempleo, la tasa de interés, la política fiscal, los tipos de cambio y la balanza de pagos.
- **Socioculturales.** Aspectos tales como los cambios en los valores, la incorporación de la mujer al trabajo, los cambios en expectativas y estilos de vida, tendencias en la educación, grupos sociales, etc.
- **Legales y políticas.** Cambios legales, jurisprudencia, tratados internacionales, el sistema político, las autonomías, libertades, garantías legales y grupos de poder.
- **Tecnológicas.** Los inventos e innovaciones, la difusión de innovaciones, las patentes, investigación y desarrollo.

³ Ibíd.

⁴ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta edición. México: Prentice Hall, 1997, 4-5p.

- **Medio ambientales.** Restricciones en suministros, asignación de recursos y degradación del medio ambiente. Las empresas se ven afectadas por los cambios del entorno que constituyen un trasfondo general que condiciona las actividades de las organizaciones. Las empresas precisan obtener información del entorno con el objetivo de conocer las interrelaciones de las variables, su influencia sobre el mercado de la organización, para aprovechar las oportunidades o tendencias positivas y evitar las posibles amenazas.

Información Estructuras metálicas de Nariño SAS

Razón Social: ESTRUCTURAS DE NARIÑO SAS

Domicilio Social: CRA. 51 19 A 100, PASTO, NARIÑO

Forma jurídica: SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

Actividad: Fabricación de productos metálicos para uso estructural

La empresa ESTRUCTURAS DE NARIÑO SAS se encuentra situada en el departamento de NARIÑO, en la localidad PASTO y su dirección postal es CA 51 19 A 100. ESTRUCTURAS DE NARIÑO SAS está constituida como una SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA.

La actividad a la que se dedica la empresa ESTRUCTURAS DE NARIÑO SAS es Fabricación de productos metálicos para uso estructural.

El representante legal es el señor Rodrigo de los Ríos y básicamente se dedica la empresa a la construcción de grandes estructuras metálicas. Cuenta con un mercado importante a nivel nacional y en Nariño. A pesar de tener una gran capacidad de contratación ha intervenido en procesos de licitación a través de terceros. Cabe decir que la empresa se encuentra desorganizada en la parte administrativa y no se cuenta con más información que nos detalle una historia sobre la empresa.

1.2.3 Marco Legal. La normatividad vigente que acompaña el desarrollo del presente proyecto

EL MODELO SAS EN COLOMBIA:

Sociedad por Acciones Simplificada. “Es una persona jurídica creada por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Según el artículo 4, las acciones y los demás valores que emita la sociedad por acciones simplificada no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.”⁵

⁵ BANCOLDDEX. [en línea] Disponible en Internet: http://www.bancoldex.com/documentos/2180_Guia_SAS-web.pdf [Citado feb de 2014]

Más de 65.000 empresas han sido creadas bajo esta modalidad, desde que se aprobó en el congreso de Colombia la creación de SAS bajo la ley 1258 de 2008. Las sociedades por acciones simplificadas SAS son más flexibles que otro modelo de sociedades tradicionales. Una estructura ágil, con menos tramites y costos, con la responsabilidad clara, y donde un solo emprendedor puede ser el titular de la propiedad es lo que propone la Sociedad por Acciones Simplificadas SAS.

El objetivo de este nuevo modelo en Colombia es promover la innovación tanto tecnológica como empresarial, reducir las barreras de acceso al sistema financiero para aquellas nuevas empresas, promover el desarrollo económico en el país y la posibilidad de que con un bajo presupuesto se pueda dar inicio a un proyecto de empresa. Esto demuestra las grandes ventajas que conllevan a conformar empresas bajo esta forma.

La sociedad por acciones simplificada es un nuevo tipo societario que agiliza la administración de las empresas en un entorno competitivo, y que protege el patrimonio de los accionistas de los riesgos propios de los negocios más rentables.

Las características de esta forma de creación de empresas son las siguientes: Unipersonal, constitución por documento privado, término de duración indefinido, objeto social indeterminado, limitación de la responsabilidad por obligaciones fiscales y laborales, voto múltiple, libertad de organización, no es obligatoria la revisoría fiscal, ni la junta directiva y se elimina límites sobre distribución de utilidades.

La sociedad por acciones simplificada es una sociedad que cuenta con bastantes beneficios y ESTRUNAR cuenta con esta estructura de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a la sociedad anónima.

➤ **LEY 256 DE 1996 (Enero 15) Diario Oficial No. 42.692, de 18 de enero de 1996. Por la cual se dictan normas sobre competencia desleal. ARTÍCULO 1o. OBJETO.**

“Sin perjuicio de otras formas de protección, la presente Ley tiene por objeto garantizar la libre y leal competencia económica, mediante la prohibición de actos y conductas de competencia desleal, en beneficio de todos los que participen en el mercado.”⁶

⁶ SECRETARIA DEL SENADO. Ley 256 de 1996, Normas sobre competencia desleal, Visitado el 14 de abril de 2012, [en línea] Disponible en Internet: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1996/ley_0256_1996.html [citado marzo de 2014]

Por consiguiente, a la información de la presente ley es importante el conocimiento de la misma, puesto que en un mercado tan competitivo como en el que se encuentra la empresa ESTRUNAR S.A.S., se pueden presentar situaciones de competencia desleal como es el caso de empresas dedicadas a la carpintería metálica que no están legalmente registradas en la Cámara de Comercio la dentro de la ciudad de San Juan De Pasto.

➤ **DOCUMENTO DEL CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL –CONPES- 3484 de 2007**

“Las Microempresas y las Pymes son actores estratégicos en el crecimiento de la economía, la transformación del aparato productivo nacional, y el mejoramiento de la posición competitiva del país. Además, estos segmentos empresariales contribuyen a reducir la pobreza y la inequidad, al ser alternativas de generación de empleo, ingresos y activos para un gran número de personas. Por su importancia, el presente documento propone la implementación de una política pública de apoyo específica para el fortalecimiento de ese tipo de empresas.”⁷

El documento está estructurado en tres partes. La primera es un diagnóstico, donde se describen las características de las Microempresas y de las Pymes, y las políticas públicas que se han diseñado para su fomento y promoción. En la segunda sección se proponen las estrategias de política para la transformación productiva y promoción de esos segmentos empresariales. Finalmente, en la tercera parte se establecen las recomendaciones para la implementación de esas estrategias. Este documento es de gran importancia para el desarrollo de las pymes donde se demuestra que ESTRUNAR contribuye a la transformación del aparato productivo y la competitividad del país mediante

➤ **DOCUMENTO DEL CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL -CONPES- 3621 de 2009**

“Este documento somete a consideración del Consejo Nacional de Política Económica y Social la declaración de importancia estratégica de los proyectos de inversión: Fondo Colombiano para la Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas -Fomipyme (Mipymes y Población Desplazada), el Proyecto para el Mejoramiento de las Capacidades Institucionales Locales Públicas y Privadas de Apoyo a las Mipymes de Colombia, y el Proyecto de Asistencia Técnica al Comercio en Colombia; todos ejecutados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT) en el marco de la política del Gobierno Nacional de Apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes).”⁸

⁷ DOCUMENTO DEL CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL –CONPES- 3484 de 2007. visita 19 de marzo de 2013 [en línea] Disponible en Internet: <http://www.huila.gov.co/documentos/C/CONPES3484de2007.pdf>

⁸ *Ibíd.*

En cuanto a la Transformación Productiva e Internacionalización de la Economía, le ha dado una prioridad destacada a los programas de apoyo a las Mipymes puesto que buscan alcanzar resultados positivos en temas como: mayor oferta de recursos para suplir requerimientos financieros de las Mipymes; facilitación de la modernización y adecuación de transferencia tecnológica y expansión de los procesos productivos; fomento del desarrollo del mercado de servicios no financieros; promoción del uso de TICs y fomento del emprendimiento y articulación productiva, entre otros.

➤ **Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental.**

“Esta ley regula la responsabilidad de los operadores de prevenir, evitar y reparar los daños medioambientales, de conformidad con el artículo 45 de la Constitución y con los principios de prevención y de que «quien contamina paga».⁹

Esta ley es muy importante tenerla en cuenta debido a la complejidad de los procesos de extracción de la materia prima para la elaboración de las estructuras, pues hay que tener presente cuales son los límites y conocer las consecuencias por contaminación al medio ambiente.

1.2.4 Marco Teórico. Para profundizar en un análisis en el tema objeto de esta investigación es posible comenzar por definir que es el plan estratégico de mercadeo

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados.

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

⁹ Ley 26 de 2007, de 23 de Octubre, de Responsabilidad Medioambiental, [en línea] Disponible en Internet: <http://www.boe.es/boe/dias/2007/10/24/pdfs/A43229-43250.pdf> [citado feb de 2014]

Sallenave (1991), afirma que “La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de misión, objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de estrategias.¹⁰

La función del marketing puede definirse como: “Seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar. Para una empresa determinada, el atractivo de un producto-mercado depende de su capacidad para atraer mejor que sus competidores la demanda de los compradores”¹¹.

Bajo esta definición el presente constructo teórico se basará en la aplicabilidad de las dos facetas fundamentales de la función de marketing: el marketing estratégico y el marketing operativo.

Según Muñiz, el **marketing estratégico** "es parte de la estrategia comunicacional de una empresa que influye las otras estrategias de forma radical.

Es un proceso por el que se busca:

- conocer las necesidades y deseos actuales y futuros de los clientes,
- identificar diferentes grupos de posibles compradores en cuanto a sus gustos y preferencias o segmentos de mercado,
- valorar el potencial e interés de esos segmentos.
- teniendo en cuenta las ventajas competitivas de la empresa, orientarla hacia oportunidades de mercado, desarrollando un plan de marketing periódico con los objetivos buscados.

Entre tanto el **marketing operativo** puede ser definido como la puesta en práctica de la estrategia de marketing y del plan periódico a través de las variables de marketing mix: producto, precio, promoción y punto de venta o distribución”¹²

⁹ PLAN ESTRATEGICO. [en línea] Disponible en Internet: <http://jcvalda.wordpress.com/2011/01/14/plan-estrategico-de-marketing-concepto-teorico-y-practico/>

¹⁰ DOCUMENTO DEL CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL . Op. Cit.

¹¹ UÑIZ, Rafael. Concepto de Marketing Estratégico. [en línea] Disponible en Internet: <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>. [Citado 20/05/2013]

Bajo estas definiciones es posible afirmar que una de las características más útiles e importantes del marketing estratégico consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de la empresa, basándose para ello en las respuestas que se ofrecen a las demandas del mercado.

Ahora bien, retomando los conceptos de Muñiz, el marketing estratégico busca "conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados"¹³

Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

En suma las opiniones planteadas por el autor apuntan a decir que el marketing estratégico es imprescindible para que la empresa pueda no sólo sobrevivir en su mercado sino posicionarse en un lugar preferencial.

En este sentido para incrementar la participación en el mercado, la empresa puede emplear estrategias para aumentar la tasa de compra entre los usuarios¹⁴, entre las cuales se puede contemplar:

- **Penetración del mercado.** "La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia considera que hay que mantenerse en el estado actual del negocio y consiste en aumentar las ventas de los productos existentes en los mercados actuales. Esta es un tipo de estrategia que se logra generalmente con un amplio esfuerzo de marketing, mediante un aumento en la publicidad o en la distribución, y también podría ser mediante una reducción de precios; cabe destacar que en mercados donde existe poco crecimiento no resulta fácil esta tarea debido a que todo el mercado está repartido entre la competencia y la empresa, y si del ciento por ciento de las ventas, se tiene un porcentaje determinado, aumentar la cuota requerirá, en términos generales, que se aumente el consumo de los productos o persuadir a los usuarios de la competencia para que sean ahora nuestros clientes, de tal manera que el pastel (que sigue siendo el mismo), sea redistribuido de una manera más favorable para la empresa y sus productos.
- **Desarrollo del producto.** El alcance de esta estrategia es el de la creación de nuevos productos para los mercados existentes; es decir buscar nuevas

¹² DAVID, Op. Cit.

¹³ Ibíd.

alianzas con distribuidores para vender nuevas marcas o líneas de producto esto con el fin de satisfacer el constante cambio en las necesidades de los consumidores, contrarrestar las ofertas de la competencia y satisfacer las necesidades de segmentos de mercado específicos.

A medida que las exigencias de los consumidores aumentan, el mercado tiende a subdividirse y a tener más segmentos, esas nuevas exigencias le permiten a las empresas desarrollar productos específicamente a satisfacer dicha demanda. La adopción de esta estrategia implica la coordinación interna, entre los departamentos de producción, investigación y desarrollo (I&D), apoyados del departamento financiero el cual asignara racionalmente los recursos económicos¹⁵.

- **Diversificación.** Esta estrategia se da cuando la organización diversifica la cartera de productos o servicios que es capaz de ofrecer. Ella consta de nuevos productos y nuevos mercados y se justifica cuando se presentan pocas oportunidades de crecimiento o cuando las ventas de la compañía tienen una alta volatilidad debido a que opera en condiciones poco estables¹⁶.

La gestión operativa del marketing se plantea en un horizonte temporal del medio y corto plazo y supone una actividad eminentemente táctica en este contexto “El marketing operativo se refiere a las actividades de organización de estrategias de venta y de comunicación para dar a conocer a los posibles compradores las particulares características de los productos ofrecidos. Se trata de una gestión voluntarista de conquista de mercados a corto y medio plazo, más parecida a la clásica gestión comercial sobre la base de las cuatro P”¹⁷.

El marketing operativo gestiona las decisiones y puesta en práctica del programa de marketing-mix y se concreta en decisiones relativas al producto, precio, distribución y comunicación. El mejor plan de marketing estratégico no puede tener éxito sin una gestión comercial activa de la empresa para conquistar los mercados.

¹⁵ *Ibíd.*

¹⁶ KOTLER, Philip. Dirección de la Mercadotecnia. México: Prentice Hall, 1993.

¹⁷ LUQUE, marketing operativo. Bogotá: s.n. 1998.

De otro lado y una vez definido claramente el sentido del mercadeo tanto estratégico como operativo, se hace importante mencionar términos asociados a dichos procesos y que sirven de herramientas base para la formulación del presente plan estratégico de mercadeo. Entre estos conceptos es importante definir la **segmentación de mercado**, así:

“La evolución de los mercados y el incremento de la competencia por el núcleo del mercado requiere de las empresas un detallado análisis de los diferentes grupos poblacionales, sus características distintivas y sus deseos específicos. Los consumidores, al incrementarse sus posibilidades económicas, buscan ofertas diferenciadas y adaptadas a sus requerimientos concretos.

La segmentación trata de agrupar a los consumidores en conjuntos lo más homogéneos posible en cuanto a su respuesta a una oferta comercial, y diferenciados con relación a otros grupos de consumidores, así mismo la segmentación de mercados utiliza múltiples variables demográficas, psicológicas, socioeconómicas y mercadológicas”¹⁸ y por este motivo el proceso de segmentación es un elemento clave en la formulación de estrategias para las posibilidades competitivas de las empresas.

Para que la segmentación del mercado sea efectiva son precisos una serie de requisitos:

- **Identificables.** El grupo poblacional tiene que ser identificable y su potencial de compra medible.
- **Accesible.** Los segmentos poblacionales seleccionados han de poder ser efectivamente alcanzados y servidos.
- **Sustanciales.** El segmento tiene que poseer un tamaño que lo haga rentable para la empresa. Debe ser un grupo de consumidores homogéneos que merezcan la pena tratar con un programa específico.
- **Diferentes.** Los segmentos han de presentar diferencias en sus comportamientos de compra o uso del producto, y su respuesta a la oferta debe ser distinta para justificar una estrategia diferenciada.
- **Posibles.** La empresa en función de sus recursos y capacidades tiene que considerar si puede desarrollar una oferta diferenciada para los distintos segmentos.
- **Defendibles.** La estrategia rentable a largo plazo tiene que permitir defender los segmentos rentables de los competidores. La estrategia competitiva sostenible

¹⁸ LAMBIN, Jean-Jacques. Marketing Estratégico. México: Mc Graw Hill, 2003.

a largo plazo descansa en ventajas competitivas y en la posibilidad de defender los segmentos más rentables del mercado.

Adicionalmente, una función del Marketing Estratégico es definir la estrategia de Posicionamiento, al respecto es importante mencionar que el "posicionamiento de un producto" se puntualiza como la forma en que el producto está determinado por los clientes según ciertos atributos importantes, esto es, el lugar que ocupa en su mente en relación con los de la competencia¹⁹.

Finalmente se hace necesario condensar las estrategias estratégicas y operativas de marketing en un **plan De Mercadeo** para lo cual se debe aprender y descubrir el mercado, desarrollar las capacidades empresariales, conocer las fortalezas y debilidades, establecer objetivos claros y medibles en el marco de las fortalezas y las debilidades, desarrollar las estrategias y planes que permitan alcanzar los objetivos planteados, ejecutar los planes para que las cosas sucedan según lo programado y por último analizar los resultados y tomar las medidas correctivas necesarias

Un plan de mercadeo debe incluir un resumen ejecutivo del plan, luego una revisión del mercado con análisis de tendencias, segmentos mercado objetivo, Seguidamente un análisis de la competencia, análisis de los productos y del negocio, análisis DOFA, objetivos y metas planteadas en términos de ventas, y objetivos mercadológicos, estrategias de producto, precio, distribución, comunicación, planes de acción y formas de implementación, que incluyen plan de medios, presupuestos, cronogramas y tareas, por último un modelo de evaluación que permita conocer el avance y los resultados de ventas.

Teniendo definido el marco de un plan de mercadeo se procede a definir cada uno de sus componentes con mayor detalle, desarrollando un compendio ejecutivo el cual incluye un resumen corto de los planes para que sea revisado por el grupo ejecutivo, en donde se plantea la síntesis del mercado, competencia, productos, DOFA, estrategias, planes de acción cronogramas y métodos de evaluación.

En este sentido también es menester hablar un poco acerca de la **mezcla de mercadeo** o Marketing Mix, el cual es una herramienta necesaria para la elaboración de estrategias, basadas en producto, plaza, precio y promoción. Con el ánimo de cumplir con los objetivos de la empresa, Por lo tanto es indispensable referirse particularmente a cada uno de los factores que lo componen y así determinar su repercusión en la toma de decisiones empresariales.

El producto se define como "cualquier bien que se ofrezca a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una

¹⁹ Ibíd.

necesidad²⁰”. Es decir el producto se considera como un objeto tangible (producto) e intangible (servicio), que reúne ciertos atributos indispensables para el consumidor en pro de satisfacer las expectativas que el mismo tiene sobre la oferta de la empresa.

De acuerdo a lo anterior la empresa cuenta con un portafolio de bienes de consumo directo donde “en muchas ocasiones, su compra no suele ser razonada, predominando en ella los móviles emocionales²¹” en otras palabras se refiere a los impulsos inconscientes de las personas, guiados por los atributos a su alrededor es decir su merchandising.

Plaza: o también Llamada distribución “es un conjunto de actividades y medios que se utilizan por las empresas desde el final de la fase de fabricación de los productos hasta la ubicación de los mismos en los puntos de venta y, en algunos casos, hasta situarlos en el domicilio de los compradores²²”.es decir la forma en como la oferta de la empresa es llevada hasta el consumidor final. En consecuencia es una actividad que no simplemente toma como referencia el transporte sino que además contempla etapas como los inventarios, almacenamiento, la rotación, entre otros. Que son actividades que indirectamente generan valor para el cliente.

Por otro lado se ha identificado 3 tipos de intermediarios (agente-minorista-mayorista) que se encargan de mantener en contacto al fabricante y el consumidor final, mediante la atención, venta y distribución de los productos del fabricante. A continuación una gráfica donde se muestran los distintos niveles dentro de la cadena de distribución:

Precio: “Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios, de tener o usar el producto o servicio”²³

Bajo este orden de ideas, el precio dentro del marketing juega un papel muy importante, puesto que a partir de la fijación correcta de esta herramienta, puede generar especulaciones en la percepción que tiene el consumidor en cuanto al producto o el servicio. De igual manera este instrumento es el más flexible dentro del mix del marketing, al estar sujeto al cambio continuo que se presenta dentro del mercado (Oferta y Demanda). El precio es el único componente de las cuatro P’s que genera ingresos a la empresa, puesto que las demás son inversiones que se le hacen al producto, para luego verse retribuida en el mismo precio.

²⁰ KOTLE, Philip y AMSTRONG, Gary. Versión Para Latinoamérica. México: Pearsons. s.f.

²¹ MARTÍNEZ SÁNCHEZ, Juan M. y JIMÉNEZ, Emilio. Marketing. USA: Firms Press, 2010. p 44.

²² *Ibid.*

²³ KOTLE y AMSTRONG, Op. cit.

Publicidad: “Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personales de Ideas, bienes o servicios, por un patrocinador no identificado.”²⁴

En la actualidad la Publicidad es una de las variables en la que mayor inversión requiere cuando se encuentra en una etapa introductoria, en el mercado de la metalmeccánica, este es el caso de la Empresa Estructuras Metálicas de Nariño S.A.S. La cual con la presente investigación, además de los otros estudios de modelo de negocio y financiero se establecerán las estrategias más convenientes para el desarrollo de su participación relativa en el mercado.

De otra parte, el diseño de un Plan de Mercadeo toma como referente teórico, los conceptos de planeación estratégica. De esta forma, para desarrollar el Plan de mercadeo en la empresa ESTRUNAR S.A.S. de Pasto es esencial iniciar con el análisis del macro entorno y del micro entorno que incluye la competencia:

Análisis de la competencia. En el entorno competitivo actual hay gran relevancia por la información sobre los competidores y el análisis de las distintas fuerzas competitivas.

El análisis de la competencia supone:

- La identificación de los competidores actuales y potenciales, sus características, estructura y evolución.
- El estudio de los objetivos de los competidores.
- Los puntos fuertes y débiles de los competidores²⁵.

El análisis de la competencia implica también el análisis del sector. El profesor Porter (1982) plantea un esquema de análisis del sector más amplio que los competidores inmediatos.

La noción de rivalidad ampliada, parte de la idea de que la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no solamente de la competencia directa, sino también de los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores, de esta manera tenemos:

- Competencia interna. El número de competidores, su tamaño relativo y su agresividad.
- La amenaza de nuevos competidores. Los competidores potenciales

²⁴ Ibid., p. 461.

²⁵ LAMBIN, . Op. Cit,

constituyen una amenaza y contra la cual la empresa debe protegerse creando barreras de entrada, como posibles barreras de entrada se encuentran: las economías de escala, las diferencias de productos protegidas por patentes, la imagen de marca, las necesidades de capital para acceder al mercado, el costo de cambio de proveedor, el acceso a los canales de distribución y las ventajas de experiencia y costos. La fuerza disuasiva depende de la reputación de la empresa, de la agresividad respecto a los nuevos consumidores, el grado de compromiso con el producto-mercado, la disponibilidad de recursos financieros y la capacidad de represalias.

- La amenaza de productos sustitutivos. Son productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. Los precios de los productos sustitutivos imponen un techo al precio que las empresas del producto-mercado pueden emplear. La empresa debe mantenerse alerta investigando los productos que responden a la misma necesidad genérica o desempeñan la misma función, es necesario un sistema de vigilancia de las evoluciones tecnológicas.
- El poder de negociación de los clientes. El poder de negociación de los clientes afecta de modo significativo a la rentabilidad de las empresas, la importancia de este poder de negociación depende de la diferenciación de los productos, los costes de cambio de proveedor, la amenaza que los clientes representan de integrarse hacia el origen, si el cliente dispone de información completa de los costos y del grado de concentración de los clientes.
- El poder de negociación de los proveedores. Los proveedores poderosos pueden afectar la rentabilidad de sus clientes si estos no tienen posibilidad de repercutir en sus propios precios las subidas de costes. El poder de negociación elevado de los proveedores depende de si el grupo de proveedores está más concentrado que el grupo de clientes, la empresa no es un cliente importante del proveedor, los proveedores tienen diferenciados sus productos y los proveedores constituyen una amenaza real de integración hacia el consumidor²⁶.

Análisis interno. El análisis de los puntos fuertes y débiles de las distintas áreas de la empresa en relación a otras empresas. Los puntos fuertes permiten mantener la ventaja competitiva y los débiles suponen una amenaza para la estrategia empresarial.

El análisis de las condiciones internas comienza con los objetivos generales de la empresa y la cultura organizacional, esto es, el conjunto de valores, creencias y actitudes compartidos por las personas que integran la organización, así mismo el análisis de los recursos y capacidades de la organización precisa el estudio de

²⁶ PORTER, Michel. Análisis de la competencia. [en línea] Disponible en Internet: www.gestiopolis.com. Citado (25/0/2013)

una serie de factores relativos a áreas concretas de la organización como son:

- Producción. Analizando la situación interna de las tecnologías, economías de escala, curva de experiencia, capacidad de producción, recursos humanos y materias primas.
- Marketing. Penetración de mercado, cartera de productos, calidad del servicio, imagen de productos, innovación, costos y precios, distribución, logística, equipo de ventas y sistema de información de marketing.
- Financiación. Analizando los recursos financieros de la empresa, el costo de capital, la solvencia, liquidez, rentabilidad y endeudamiento.
- Estructura de la organización. El análisis de la propia empresa en relación a la estructura organizativa, la capacidad directiva, cultura empresarial e identidad corporativa.

La definición de una estrategia y su puesta en práctica precisa un profundo conocimiento de los recursos y capacidades de la propia empresa y sus ventajas distintivas así como las áreas y factores que requieren una importante mejora para mantener la ventaja competitiva.

En este sentido y en atención a que las empresas actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere por tanto del análisis continuo de las diferentes variables del DOFA, para evaluar no sólo el entorno inmediato (contexto interno) sino también el entorno circundante (contexto externo)

Es así como todo buen análisis DOFA parte de un adecuado diagnóstico entendiendo como diagnóstico:

"desde el punto de vista empresarial, es una herramienta de la dirección, de la cual se obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). Se debe tener en cuenta que el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico²⁷ .

Finalmente y teniendo en claro algunos de los conceptos más importantes, los cuales serán objeto de estudio y ejecución en el presente plan estratégico de mercadeo, es imperativo conocer cómo se aplica la articulación de la planeación estratégica, hacia la planeación estratégica de mercadeo y posteriormente hacia la elaboración de las estrategias a implementar, y esto solo se logra a través de la formulación de matrices, las cuales para efectos del presente documento serían

²⁷ ANZOLA, S. Administración de mercadotecnia en pequeñas empresas. Primera Edición. México: Mc Graw Hill.2002. Pp. 45.

las siguientes:

- **MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO – MEFE** El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo.

En el desarrollo de la MEFE habrá que utilizar vicios de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada. Los procedimientos requeridos para la construcción de una MEFE son:

1. Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la firma. El numero recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la MEFE, varia de 5 a 20.

- **MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO – MEFI.** Podría considerarse como un instrumento de complementación de la matriz DOFA ya que ayuda a resumir y evaluar las debilidades y fortalezas de la empresa.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz MEFI debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no incluye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.

- **MPC MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO - MPC.** La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

- **LA MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS - DOFA.** El método DOFA es un análisis de fragilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica

específica que está afectando la empresa.

Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las Estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por sí mismo.

Sin embargo esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar estrategias del tipo FD, es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas.”²⁸.

• **MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.** La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia.

"Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella. La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente, suelen ser líderes en el desarrollo de productos y en defender la conservación del ambiente.

²⁸ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 4ª Edición. Bogotá: Panamericana Editorial Ltda. S.f. p.22

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado, están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles.

Por último los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento"

• **MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).** La Matriz BCG se representa a través de una matriz con cuatro cuadrantes (2x2) y un icono simbólico por cada uno de ellos. El eje vertical de dicha matriz hace referencia al crecimiento del mercado, por su parte, el horizontal representa la cuota de mercado. ¿Cuáles son los cuadrantes de la Matriz BCG?

-Estrella: Este cuadrante de la Matriz BCG representa unidades de negocio con gran participación de mercado y gran crecimiento. La recomendación para todas las unidades que se encuentren en "Estrella" es potenciar hasta la maduración del mercado.

-Incógnita: Todas las unidades de negocio que se encuentren en este cuadrante, requieren un nuevo planteamiento estratégico. El cuadrante "Incógnita" implica un gran crecimiento de mercado y poca participación en el mismo. Desde este cuadrante las unidades de negocio se pueden desplazar a "Estrella" o "Perro".

-Vaca: Este cuadrante recoge unidades de negocio con alta participación en el mercado y bajo crecimiento. Son unidades de negocio que nos permiten conseguir los activos necesarios para poder generar nuevas unidades de negocio "Estrella".

-Perro: El cuadrante inferior derecho de la Matriz BCG recoge las unidades de negocio con escasa participación en el mercado y sin crecimiento. La recomendación, no desinvertir, si no abandonarlas por completo porque la rentabilidad es dudosa.

Por tanto, situar en esta Matriz BCG o Matriz de Boston Consulting Group, permite a los emprendedores o empresarios de alguno pyme, obtener de una manera muy visual un planteamiento estratégico para sus unidades estratégicas de negocio, así como, información útil para priorizar recursos entre ellas.

Investigación de mercados:

Es importante conocer lo que significa la investigación de mercados, para entrar a analizar los distintos pasos que afectan este proceso. Por consiguiente el término que más se adecua a lo que pretende la investigación es “el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing²⁹”. De acuerdo a la definición, el desarrollo y suministro de información hace referencia a la recolección de datos actuales de la empresa es decir un diagnostico tanto interno como externo, para luego entrar en el proceso de desarrollo de estrategias con miras al mejoramiento continuo de la empresa ESTRUCTURAS METALICAS DE NARIÑO S.A.S.

La investigación de mercados tiene como referencia un proceso, el cual sirve de base para realizar el análisis de mercados respectivo a la empresa ESTRUCTURAS METALICAS DE NARIÑO S.A.S. Entre ellos se encuentran.

- ✓ LA FORMULACIÓN DEL PROBLEMA: es la parte primordial dentro de la investigación de mercados pues, se refiere a los objetivos que se pretende llegar a alcanzar. En tal caso el objetivo de la presente investigación consiste implementar el modelo de empresa de base tecnológica e innovadora dentro del área de mercadeo de la empresa.
- ✓ DETERMINACION DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACION: para elegir el método de investigación se recurre al nivel del conocimiento del problema que se tenga, en consecuencia si la formulación del problema es precisa se recurre a una investigación descriptiva. “En este diseño de investigación la recopilación de datos es inflexible y se especifica de manera rigurosa tanto en lo concerniente a los formularios para recopilación de datos como al diseño de la muestra³⁰”.
- ✓ DETERMINACION DEL METODO PARA RECOPIRAR LOS DATOS: se conoce como la información que los investigadores necesitan como base para resolver los objetivos planteados al comienzo de la investigación, por tanto se recurre a datos primarios y secundarios. Los primeros son “información recopilada específicamente para la investigación³¹”. O dicho de otro modo, los obtenidos mediante el contacto directo con el encuestado por medio de una herramienta de información llamada “encuesta”. y los segundos, que son “datos estadísticos no recopilados para el estudio si no con otro propósito³²”. Es decir, son conseguidos en bibliotecas, datos estadísticos gubernamentales entre otros que son hechos con otro propósito pero que sirven como base para la investigación actual.
- ✓ DISEÑO DE LOS FORMULARIOS PARA RECOPIRAR DATOS: se refiere a la forma en cómo se recopilara la información necesaria para la investigación,

²⁹ TAYLOR, Op. Cit.

³⁰ CHURCHILL, Gilbert A, Investigación de mercados, Cuarta Ediciónn,. Madrid: Thompson, 2000.

³¹ *Ibíd.*

³² *Ibíd.*

para lo cual se ha convenido más adelante realizar un instrumento tanto en la parte interna como externa de la empresa.

- ✓ DISEÑO DE LA MUESTRA Y RECOPIACIÓN DE DATOS: El primer paso es realizar un estudio del mercado meta de la empresa, para luego elegir una porción más pequeña o muestra de esa población con características comunes.³³
- ✓ ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS: el análisis de datos incluye generalmente 3 pasos:

EDICIÓN: “recopilación e inspección de los datos de cada cuestionario o formulario³⁴”. Este paso se lo hace con el fin de cerciorarse de que los datos estén completos y sean congruentes de acuerdo a la información.

CODIFICACIÓN: procedimiento técnico con que se clasifican los datos, el cual incluye especificar las categorías o clases alternas en que se colocan las respuestas y la asignación de códigos a esas clases³⁵. Este procedimiento se realiza a través de códigos con el fin de analizar de manera ordenada la información.

TABULACIÓN: “procedimiento en el cual se dispone ordenadamente los datos en una tabla u otro formato de resumen, mediante el conteo de la frecuencia de respuestas a cada pregunta³⁶”. Por tanto este paso permite hacer distintos tipos de análisis de acuerdo a los tipos de preguntas y los formatos de cada pregunta.

- ✓ PREPARACIÓN DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN: “es el documento que se entrega a los directivos, en el cual se resumen los resultados y conclusiones de la investigación³⁷”. en consecuencia es el único medio que tendrá el gerente como guía, que garantice la credibilidad y transparencia de los datos que ahí se consignan, además de servir como base para tomar decisiones empresariales.

³³ LOPEZ, Victor Hugo, modulo evaluación de proyectos. Bogotá: s.n. 2003.

³⁴ CHURCHILL, Op. Cit.

³⁵ Ibíd.

³⁶ Ibíd.

³⁷ Ibíd.

1.3 METODOLOGÍA

1.3.1 Tipo de Investigación. De acuerdo con su naturaleza de estudio, la presente investigación es de campo porque se extraerá los datos de la realidad mediante técnicas de recolección de datos”, para el caso la encuesta a trabajadores y a los clientes externos de de la empresa, al igual que entrevistas a los administrativos de la misma, a fin de alcanzar los objetivos planteados.

En atención a los objetivos que persigue el estudio, puede ser catalogado como **investigación aplicada** dado que “parte de una situación problemática que requiere ser intervenida y mejorada.³⁸, para el caso se caracterizará el manejo administrativo del proceso de mercadeo de ESTRUNAR S.A.S., a fin de determinar sus puntos fuertes y débiles sujetos de intervención desde el punto de vista estratégico.

Por su temporalidad el estudio es **transeccional** pues “recolectará datos en un solo momento y en un tiempo único”³⁹ En tal sentido pretende describir, caracterizar y analizar el mix de marketing del sector de la Metalmecánica en Pasto y finalizará con una propuesta de mejora para la empresa.

1.3.2 Tipo de estudio. Para desarrollar el proyecto de investigación se elige el estudio descriptivo, puesto que “es útil para especificar las propiedades, las características, y los perfiles de grupos, personas, comunidades, procesos o cualquier otro fenómeno que se sometan al análisis⁴⁰”. Por consiguiente lo que se pretende es abarcar en aspectos importantes que resalten la labor de la empresa mediante la recolección de información por medio de encuestas, entrevistas utilizadas como fuentes primarias, además de las fuentes secundarias como libros, informes u proyectos de investigación que se encuentren relacionados con el tema.

1.3.3 Estrategia Metodológica. Este enfoque “usa la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías⁴¹”. Para lo cual permitirá medir variables como: Precio, producción, distribución, competencia por medio de encuestas aplicadas a los respectivos clientes tanto internos como externos con el fin de identificar factores importantes para el desarrollo estratégico de mercado.

³⁸ UNIVERSIDAD DE LA SABANA. Investigación aplicada. [en línea] Disponible en: <http://www.unisabana.edu.co/carreras/comunicacion-social-y-periodismo/trabajo-de-grado/tipos-de-trabajo-de-grado-admitidos/investigacion-aplicada/>. Citado (25/08/2013)

³⁹ TECNICAS DE ESTUDIO. Metodología de la investigación. Disponible en: <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion38.htm>. Citado (25/08/2013)

⁴⁰ ROBERTO HERNANDEZ SAMPIERI (2006). Metodología de la investigación cuarta edición. Mc Graw Hill. P. 102.

⁴¹ *Ibíd.*

1.3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Fuentes de información primaria: Se recurrirá a fuentes primarias documentales y orales con apoyo de dos técnicas de recolección de información; Se aplicarán entrevistas a Administrativos, y encuestas a operarios y clientes.

Fuentes de información secundaria: Como técnicas de recolección de información secundaria se recurrirá a la teoría consignada en textos, libros, publicaciones en centros especializados regionales, e información de Internet.

1.3.5 Población y Muestra

POBLACION 1: 6 DIRECTIVOS-CENSO:

- Rodrigo de los Ríos- Gerente General
- Deisy Paredes- Ingeniera de planta
- Christian Flórez- Asistente administrativo
- Carlos Erazo- Ingeniero Dibujante
- María Teresa Díaz- Contadora
- Mario Daza- Asistente contable
- Martha Cuastumal- Secretaria

POBLACION 2: 47 OPERARIOS CENSO

POBLACION 3: 72 CONSTRUCTORAS EN LA CIUDAD DE PASTO

POBLACION 4: 24 CLIENTES REALES

POBLACION 5: 5 TALLERES INDUSTRIALES

Cuaderno de notas: es un instrumento donde se anotan, en el lugar de la investigación, todas las informaciones, datos, fuentes de información, referencias, expresiones, opiniones, hechos y croquis, entre otros.

Entrevistas: Se realizarán a través de preguntas cerradas y abiertas para que el entrevistado exprese sus inquietudes con sus propias palabras. Estas se aplicarán de manera general a las personas que intervengan en el desarrollo de la investigación.

Otros dispositivos mecánicos: en la investigación se puede utilizar registros sonoros (grabadora), filmicos (cámara fotográfica, filmadora), topográficos (brújula) de los diversos aspectos observados.

Las encuestas se realizaran a una población de 72 empresas (según Libro Comercial de Cámara de Comercio Pasto 2012) cuya actividad económica está relacionada con el sector de la construcción, mercado objetivo de la empresa ESTRUNAR S.A.S.

1.3.6 Recursos Administrativos:

Recursos Humanos:

- Gestores del proyecto: Natalia Milena Chaves España / Claudia Andrea Realpe Díaz
- Asesor: Esp. Mario Fernando Arcos
- Clientes actuales de la empresa ESTRUNAR S.A.S.

Recursos Institucionales:

- Universidad de Nariño
- Empresa ESTRUNAR S.A.S.

Recursos Técnicos y logísticos:

- Papelería
- Alimentación
- Transporte
- Tecnología (Computadores, internet)

2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Hoy en día las empresas deben examinar diversas opciones estratégicas que pueden ayudar a los directivos de las organizaciones en la generación, evaluación y escogencia de alternativas en una línea específica de acción, que les permita mantener a los clientes actuales y atraer o conquistar nuevos segmentos de mercado de manera agresiva y al mismo tiempo segura limitando su exposición y el impacto del riesgo que este conlleva.

En este sentido, la volatilidad de los mercados y en algunos casos la incertidumbre, hacen que el proceso de fijación de objetivos y selección de estrategias implique la realización de juicios subjetivos que contribuyan con la construcción y evaluación de un análisis interno y externo⁴² que a su vez, permita conocer los factores claves para el direccionamiento estratégico; tales como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que son la base para el desarrollo de las estrategias y el posterior plan de acción que favorece y ayuda al logro de un mayor desarrollo empresarial⁴³.

2.1 ESTUDIO DE MERCADOS

En el presente punto se presenta la realización del estudio de mercado con el fin de identificar competencia, gustos y preferencias de los clientes e igualmente se presentan resultados de la investigación realizada con los clientes actuales y potenciales. .

⁴² [en línea] Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gerestratpeymedem.htm>

⁴³ SERNA GOMEZ, Op. Cit.

Cuadro 3. Encuesta a clientes

EMPRESA	TELEFONO	CIUDAD
CONSORCIO PUENTE GUAMBUYACO 518	7235003	
ALVARO BURBANO MURIEL- HECTOR ALFREDO BUCHELI ESPINOSA		
APUESTAS UNIDASA DEL PACIFICO S.A.	2422610	BUENAVENTURA
ASOCIACION ESCOLAR MARIA GORETTI	721 49 55 - 721 65 35 Ext:225	PASTO
AUTOMOTRIZ DEL SUR /PASTOMOTORS	7230096	PASTO
CASS CONSTRUCTORES	595 4010	BOGOTA
COLEGIO SAN FRANCISCO DE ASIS	7239515	PASTO
COMPAÑÍA DE JESUS	731 19 98	PASTO
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS S.A.S.	2639785	BOGOTA
CONSTRUCTORA CONCONCRETO- ALMACENES ÉXITO	4025700	MEDELLIN
CONSTRUK S.A.S.	3175862	MEDELLIN
DR. ANIBAL ENRRIQUEZ	7210155 Carmen Alicia vinueza	PASTO
DR. FRANCISCO GUTIERREZ	(57) (5) 3515783	BARRANQUILLA
ENERGIA SOLAR Y ALTERNATIVAS- SR. GERARDO JURADO	(57) (2) 7312323	PASTO
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PUBLICA E INACI LTDA.	7230540	PASTO
INACAR S.A.	(57) (2) 3129934 (57) (7) 6322777	CALI
ING. LEONARDO MUÑOZ LORA	7312217	PASTO
INVERHUR S.A.S ARQ. JAIME HERRERA	(57) (1) 6235439	BOGOTA
JPM CONSTRUCCIONES S.A.S.		
LAS MERCEDES S.A.	(57) (2) 7312459	PASTO
SENA REGIONAL VALLE DEL CAUCA	092 4315800 - 4315819	CALI
SIETE CONSTRUCTORES S.A.S	3103885710 57 7 313 886 4201	BOGOTA CALI
SOCIEDAD FUNY PARK S.A	(57) (2) 7314229	PASTO

Fuente: Estrunar 2014

Cuadro 4. Relación de Obras en Ejecución

CONTRATANTE	DESCRIPCIÓN DE LA OBRA	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	% PARTICIPACION EN CONSORCIO/UT	% DE EJECUCION
CONSORCIO PUENTE GUAMBUYACO 518	CONSTRUCCION PUENTE GUANBUYACO SOBRE EL RIO JUANAMBU ENTRE LOS MUNICIPIOS DEL PEÑOL Y TAMINANGO	26/02/2013	26/03/2014	50	4
INACAR S.A.	SUMINISTRO FABRICACION Y MONTAJE DE LA ESTRUCTURA MERTALICA DE LA CUBIERTA CENTRO COMERCIAL UNICENTRO ETAPA II PALMIRA	16/05/2013	16/08/2013		100
SOCIEDAD FUNY PARK S.A	CONTRUCCION DE ESTRUCTURA DE AMPLIACION HOSPITALIZACION DE L 4 Y 5 PISO DE LA TERRAZA DEL LOCAL 232 DEL C.C. VALLE DE ATRIZ	11/04/2013	15/04/2013		100
ENERGIA SOLAR Y ALTERNATIVAS- SR. GERARDO JURADO	CONSTRUCCION DE LAS CUBIERTAS DE LAS TORRES A.B Y C DEL CONJUNTO RESIDENCIAL LOS PINOS	28/03/2013	15/06/2013		100
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PUBLICA E INACI LTDA.	CONSTRUCCION DE ESTRUCTURA OBRA ESCALERAS Y PASAMANOS DE ESAP	22/04/2013	08/06/2013		100
SIETE CONSTRUCTORES S.A.S	CONSTRUCCION DE ESCALERA DE EMERGENCIA Y PASAMANOS EDIFICIO ALLEGRO	01/12/2012	01/07/2013		100
CUPULA S.A.- COMPAÑÍA DE JESUS	MANO DE OBRA INSTALACION ESTRUCTURA METALICA Y/O LAMINA METALDECK COLEGIO JAVERIANO	28/01/2013	30/05/2013		100
CUPULA S.A.- COMPAÑÍA DE JESUS	CUBIERTAS COLEGIO JAVERIANO	23/05/2013	8/67/13		100
INVERHUR S.A.S ARQ. JAIME HERRERA	CONSTRUCCION DE ESTRUCTURA METALICA PARA LA REMODELACION DEL LOCAL "TOTTO"	22/04/2013	30/05/2013		100
APUESTAS UNIDAS DEL PACIFICO S.A.	CONSTRUCCION E INSTALACION DE ESTRUCTURA METALICA PARA LA OBRA ALTOS DE LA BAHIA EN BUENAVENTURA	02/10/2012	30/05/2013		100
AUTOMOTRIZ DEL SUR Y PASTO MOTORS	CONSTRUCCIÓN CIONCESIONARIO FORD MAZDA	17/06/2013	17/05/2014		75

COMPAÑÍA DE JESUS	INSTALACION ESTRUCTURA METALICA CUBIERTAS PATIOS DE FRONTON Y SERVICIOS DEL COLEGIO JAVERIANO	02/09/2013	31/10/2013		100
CUPULA S.A.	FABRICACION Y MONTAJE DE ESTRUCTURA METALICA PARA EL PROYECTO CLAUSTRO HISTORICO JAVERIANO	01/05/2013	07/06/2013		100
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS S.A.S.	DISEÑO, SUMINISTRO Y MONTAJE DE LA ESTRUCTURA METALICA PARA LA CUBIERTA DE LA OBRA "TEC- CENTER"	15/10/2013	15/11/2013		100
CUPULA S.A.	OBRAS ADICIONALES DEL PROYECTO CLAUSTRO HISTORICO- COLEGIO JAVERIANO	01/10/2013	07/11/2013		100
CONSTRUCTORA CONCRETO-ALMACENES ÉXITO	CONSTRUCCION DE ESTRUCTURA METALICA CUBERTA DEL RESTAURANTE, DEL PROYECTO CENTRO COMERCIAL VIVA SINCELEJO.	17/03/2014	17/05/2014		70
CONSTRUK S.A.S.	CONSTRUCCION DE ESTRUCTURA METALICA AMPLIACION BODEGA ÉXITO EL POBLADO	17/03/2014	10/05/2014		50
ALVARO BURBANO MURIEL- HECTOR ALFREDO BUCHELI ESPINOSA	REMODELACION RENAULT IPIALES				33
COMPAÑÍA DE JESUS	DESMONTE DE CUBIERTA Y REFORZAMIENTO ESTRUCTURA CUBIERTA TEMPLO CRISTO REY	21-042014	21/06/2014		10
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS S.A.S.	SUMINISTRO FABRICACION Y MONTAJE DE LA ESTRUCTURA BASCULAS, EDIFICACIONES Y CUBEIRTAS, DEL EDFICIO DE PORTERIA Y BASCULA CAMIONERA DEL PROYECTO EDIFICIOS FASE I TENARIS CARTAGENA UBICADA EN EL DISTRITO DE CARTEGENA-BOLIVAR	27/04/2014	07/03/2014		100
ING. LEONARDO MUÑOZ LORA	CONSTRUCCION ESTRUCTURA METALICA PARA EL PUENTE VEHICULAR EN EL MUNICIPIO DE SAN PABLO- NARIÑO	14/03/2014	12/06/2014		27
LAS MERCEDES S.A.	CONSTRUCCION DE ESTRUCTURA PARA CUBIERTA EN JARDINES DE LAS MERCEDES	02/04/2014	15/05/2014		1
COLEGIO SAN FRANCISCO DE ASIS	DISEÑO, CONSTRUCCION Y MONTAJE DE ESTRUCTURA METALICA PATIO CENTRAL COLEGIO SAN FRANCISOC DE	09/01/2014	15/05/2014		50

	ASIS.				
CASS CONSTRUCTORES	FABRICACION DE BARANDA METALICA	PENDIENTE X LEGALIZAR			
DR. FRANCISCO GUTIERREZ	CONSTRUCCION DE BODEGAS				
SENA REGIONAL VALLE DEL CAUCA	CONSTRUCCION DEL CENTRO DE LA CONSTRUCCION DE LA REGIONAL DEL VALLE DEL CAUCA	31/10/2013			100
DR. ANIBAL ENRRIQUEZ	CONSTRUCCION ESTRUCTURA PARA CUBIERTA Y FACHADA SUPERIOR Y CONSTRUCCION VIGA DE AMARRE.				85
JPM CONSTRUCCIONES S.A.S.	SUMINISTRO E INSTALACION DE ESTRUCTURA METALICA PARA CUBIERTA PROYECTO ESCENARIOS DEPORTIVOS DE LAS VEREDAS YUNGUILLA, ARCHIDUQUE, BOLIVAR Y VISTA HERMOSA MUNICIPIO DE SAMANIEGO.				11
JPM CONSTRUCCIONES S.A.S.	SUMINISTRO E INSTALACION DE ESTRUCTURA METALICA PARA CUBIERTA PROYECTO ESCENARIOS DEPORTIVOS EN PROYECTO ESCENARIOS DEPORTIVOS EN PIEDRA BLANCA- MUNICIPIO DE SAMANIEGO	10/02/2014	10/04/2014		100
JPM CONSTRUCCIONES S.A.S.	SUMINISTRO E INSTALACION DE ESTRUCTURA METALICA PARA CUBIERTA PROYECTO ESCENARIOS DEPORTIVOS EN PROYECTO ESCENARIOS DEPORTIVOS EN VEREDA TURUPAMBA, SALADO Y TANAMA- MUNICIPIO DE SAMANIEGO	07/12/2013	17/05/2014		80
ASOCIACION ESCOLAR MARIA GORETTI	COSNTRUCCION ESTRUCTUA EMTALICA PARA LA CUBIERTA DE LA CANCHA SINTETICA FARY ANSLMO UBICADA EN EL ISFA				

Fuente: esta investigación

Cuadro 4. Medio de conocimiento de ESTRUNAR

¿A través de qué medio usted conoció ESTRUNAR S.A.S.?	No.	%
Radio	0	0%
Prensa	0	0%
Televisión	0	0%
Internet	0	0%
Voz a voz	11	48%
Otro	12	52%
No la conoce	0	0%
Total	23	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 1. Medio de conocimiento de ESTRUNAR



Fuente: Esta investigación

El medio a través del cual se conoció a ESTRUNAR SAS por parte de los clientes actuales son el voz a voz en un 48%, otro medio el 52% como es la visita personal de la empresa. Esta situación permite evidenciar que la empresa se encuentra muy posicionada con sus clientes actuales y el mejor medio de conocimiento han

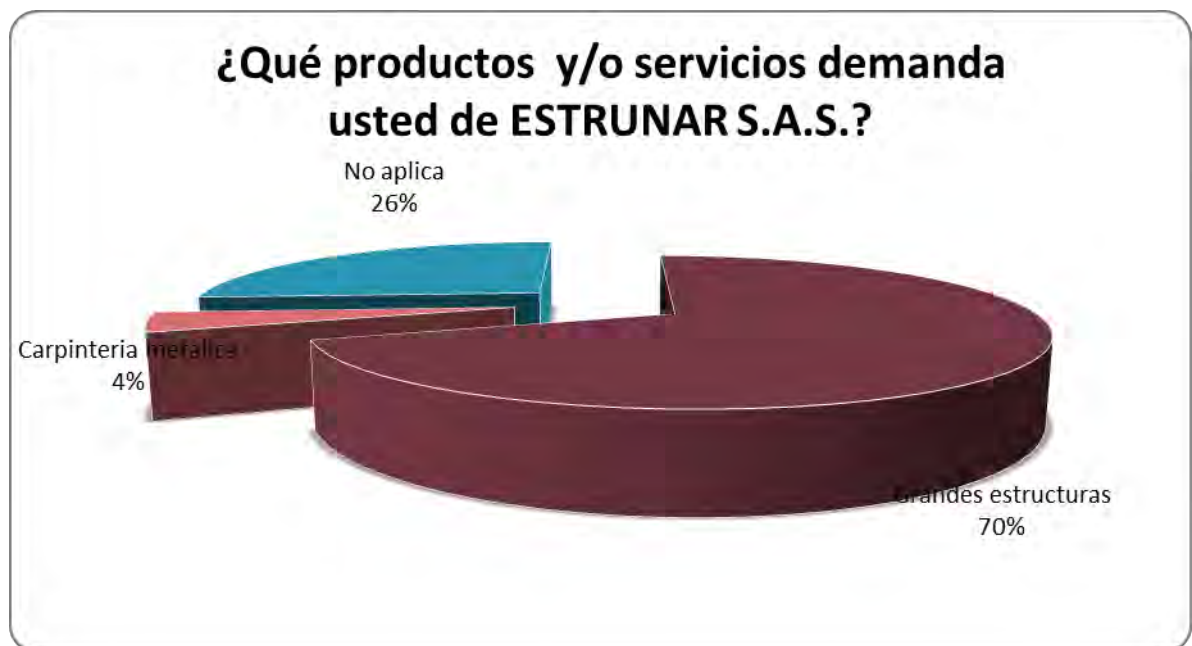
sido los referidos donde se demuestra que los clientes se encuentran satisfechos con los servicios prestados por Estrunar y comentan voz a voz sobre, considerándose una fortaleza.

Cuadro 5. Productos y servicios que demanda de ESTRUNAR

¿Qué productos y/o servicios demanda usted de ESTRUNAR S.A.S.?	No.	%
Grandes estructuras	16	70%
Carpintería metálica	1	4%
No aplica	6	26%
Total	23	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 2. Productos y servicios que demanda de ESTRUNAR



Fuente: Esta investigación

Se observa que de los 23 clientes encuestados el 70% demanda grandes estructuras como diseños de estructuras, construcción e instalación de estructura metálica para la obra altos de la bahía en Buenaventura, nuevo edificio del Cesmag, "estructuras para la construcción de la nueva sede; reparación de daños en estructuras, baranda metálica, base metálica para techo, fundición de las

bases, lozas en concreto, desmonte de cubierta y reforzamiento estructura, cubierta templo cristo rey, construcción de estructura metálica y cubierta del restaurante, proyecto centro comercial viva Sincelejo, construcción de estructura metálica, ampliación bodega éxito el poblado, pasamanos, cubiertas y horno crematorio. Se observa en la gráfica que el producto con el cual la empresa demuestra mayor experiencia son los grandes estructuras lo cual demuestra experiencia y se convierte en una gran fortaleza para la empresa.

Cuadro 6. Hace cuánto tiempo contrata con ESTRUNAR

¿Hace cuánto tiempo contrata con ESTRUNAR?	No.	%
1 - 12 meses	12	52%
1 a 3 años	4	17%
3 a 5 años	0	0%
Mas de 5 años	1	4%
No contesta	6	26%
Total	23	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 3. Hace cuánto tiempo contrata con ESTRUNAR



Fuente: Esta investigación

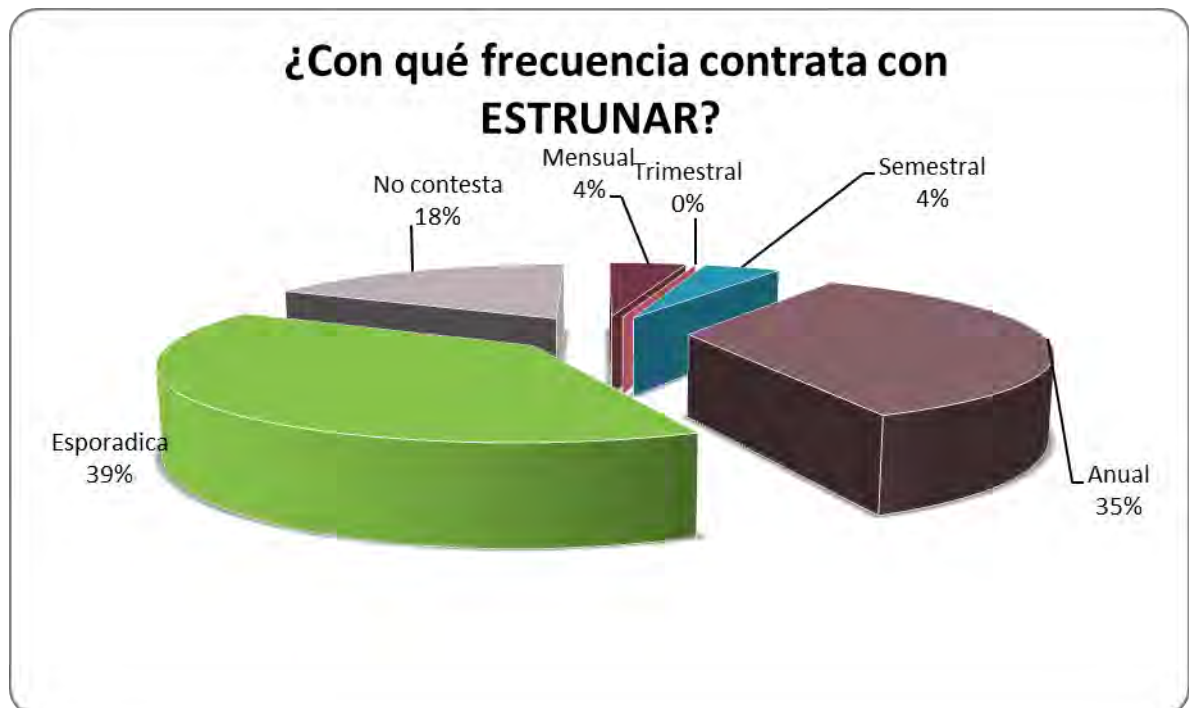
El 52% afirma que contrata con Estrunar desde 1 a 12 meses, el 18% de 1 a 3 años. Se observa en la gráfica que la antigüedad de los clientes no es mayor lo cual demuestra una debilidad en la parte de mercado.

Cuadro 7. Con que frecuencia con ESTRUNAR

¿Con qué frecuencia contrata con ESTRUNAR?	No.	%
Mensual	1	4%
Trimestral	0	0%
Semestral	1	4%
Anual	8	35%
Esporádica	9	39%
No contesta	4	17%
Total	23	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 4. Con que frecuencia con ESTRUNAR



Fuente: Esta investigación

Se observa que el 35% de los encuestados contrata de forma anual, 39% esporádicamente, 4% semestral. Con respecto a la frecuencia, como se trata de grandes estructuras la contratación es esporádica o de forma anual, es evidente

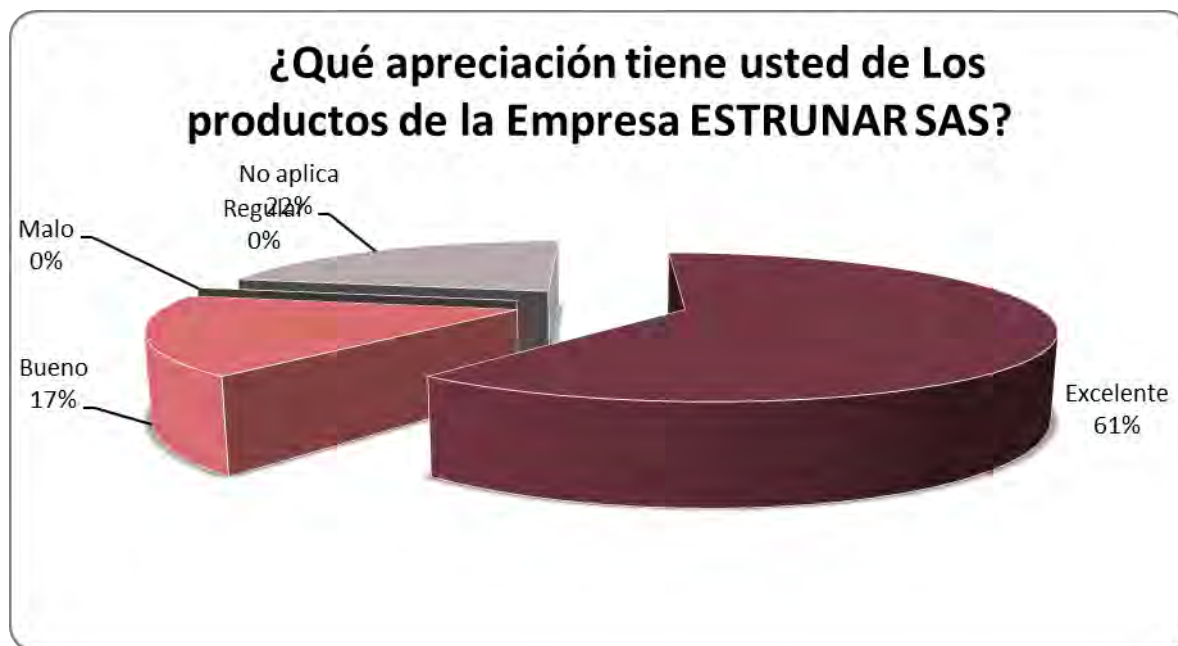
que las contrataciones son de poca frecuencia; lo cual se convierte en una amenaza para la empresa por cuanto debe estar siempre en la búsqueda de nuevos clientes y exploración de licitaciones a nivel estatal.

Cuadro 8. Apreciación de los productos de ESTRUNAR

¿Qué apreciación tiene usted de Los productos de la Empresa ESTRUNAR SAS?	No.	%
Excelente	14	61%
Bueno	4	17%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
No aplica	5	22%
Total	23	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 5. Apreciación de los productos de ESTRUNAR



Fuente: Esta investigación

Con respecto a Estrunar se observa que los clientes tienen una apreciación excelente en un 61%, 17% buena. Según los clientes actuales las grandes estructuradas instaladas por la empresa son excelentes evidenciando una gran fortaleza la calidad del producto de Estrunar.

Cuadro 9. Grado de satisfacción con los productos ESTRUNAR

Evalué el grado de satisfacción de los aspectos presentados por la empresa Estrunar Ltda.	No.	%
1= Muy insatisfecho	0	0%
2= Insatisfecho	0	0%
3= Medianamente Satisfecho	0	0%
4= Satisfecho	5	22%
5= Muy Satisfecho	13	57%
Contesto	5	22%
Total	23	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 6. Grado de satisfacción con los productos ESTRUNAR



Fuente: Esta investigación

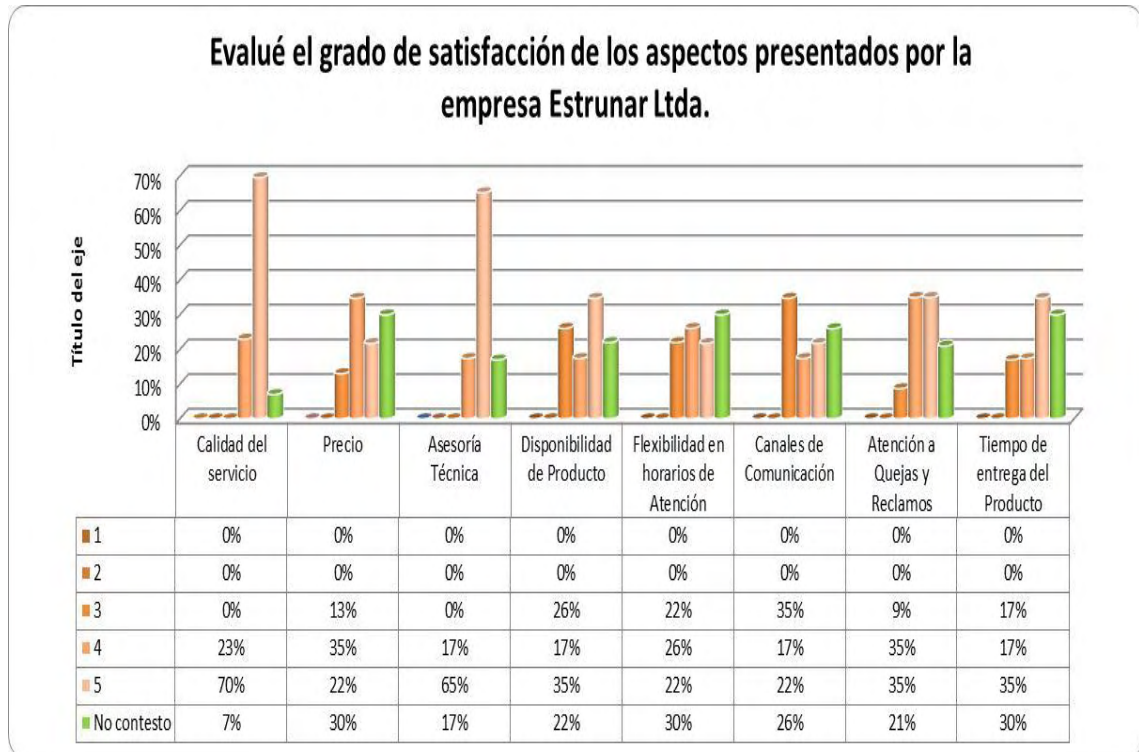
El 56% de los clientes actuales se sienten muy satisfechos con los servicios prestados por ESTRUNAR y 22% satisfechos. La satisfacción de los clientes se traduce en buen nombre y mediante el voz a voz realizarle publicidad positiva a la empresa por lo tanto es una fortaleza.

Cuadro 10. Evaluación de factores

Evalué el grado de satisfacción de los aspectos presentados por la empresa Estrunar Ltda.	1	2	3	4	5	No contesto
Calidad del servicio	0%	0%	0%	23%	70%	7%
Precio	0%	0%	13%	35%	22%	30%
Asesoría Técnica	0%	0%	0%	17%	65%	17%
Disponibilidad de Producto	0%	0%	26%	17%	35%	22%
Flexibilidad en horarios de Atención	0%	0%	22%	26%	22%	30%
Canales de Comunicación	0%	0%	35%	17%	22%	26%
Atención a Quejas y Reclamos	0%	0%	9%	35%	35%	21%
Tiempo de entrega del Producto	0%	0%	17%	17%	35%	30%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 7. Grado de satisfacción



Fuente: Esta investigación

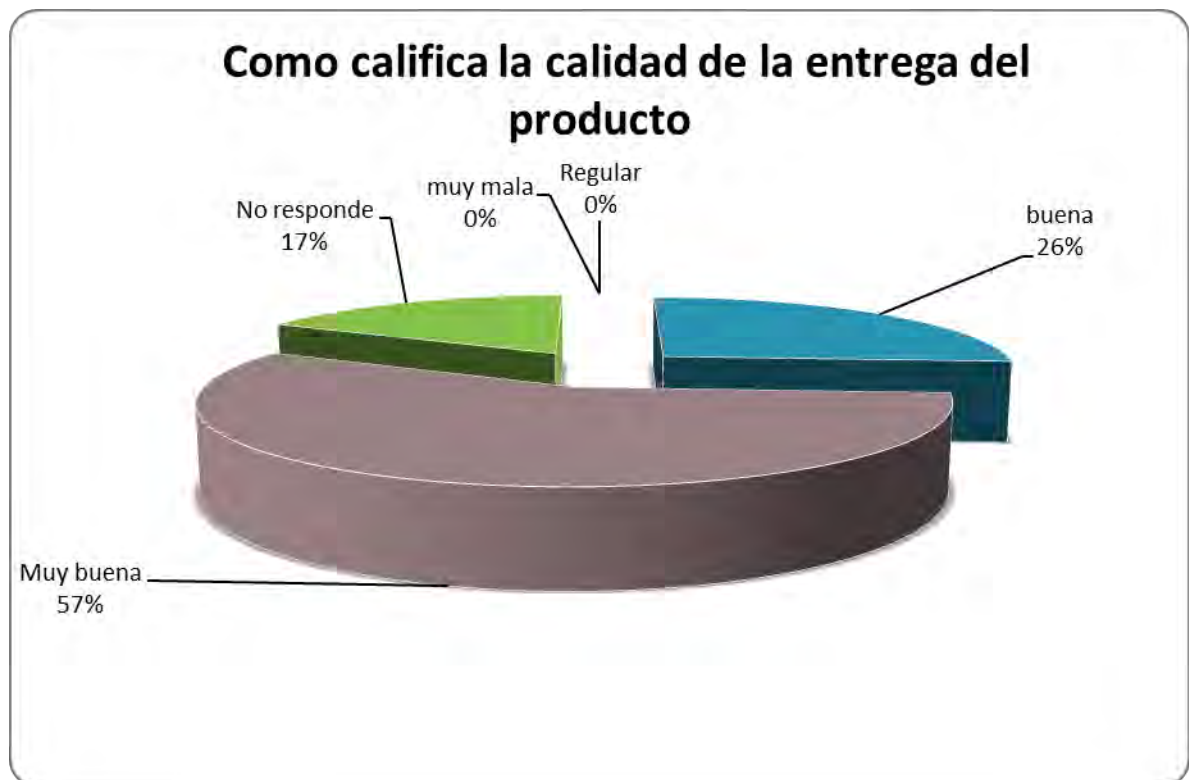
En la gráfica anterior se evalúa los factores como calidad, precio, asesoría técnica, disponibilidad del producto, flexibilidad en horarios de atención, canales de comunicación, atención a quejas y reclamos, tiempo de entrega del producto, entre otros; donde se observa una calificación que oscila entre 3 a 5. Según la gráfica anterior se observa que existen fortalezas para Estrunar como la calidad del servicio, precios competitivos, asesoría técnica, disponibilidad del producto, atención de quejas y reclamos y la oportunidad en la entrega. Entre tanto se observa como debilidades flexibilidad en horarios de atención y los canales de comunicación; para esto se sugiere implementar acciones que permita mejorar los canales de comunicación con el cliente utilizando diferentes medios.

Cuadro 11. Calificación calidad de la entrega del producto

Como califica la calidad de la entrega del producto	No.	%
muy mala	0	0%
Regular	0	0%
Buena	6	26%
Muy buena	13	57%
No responde	4	17%
Total	23	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 8. Calificación calidad de la entrega del producto



Fuente: Esta investigación

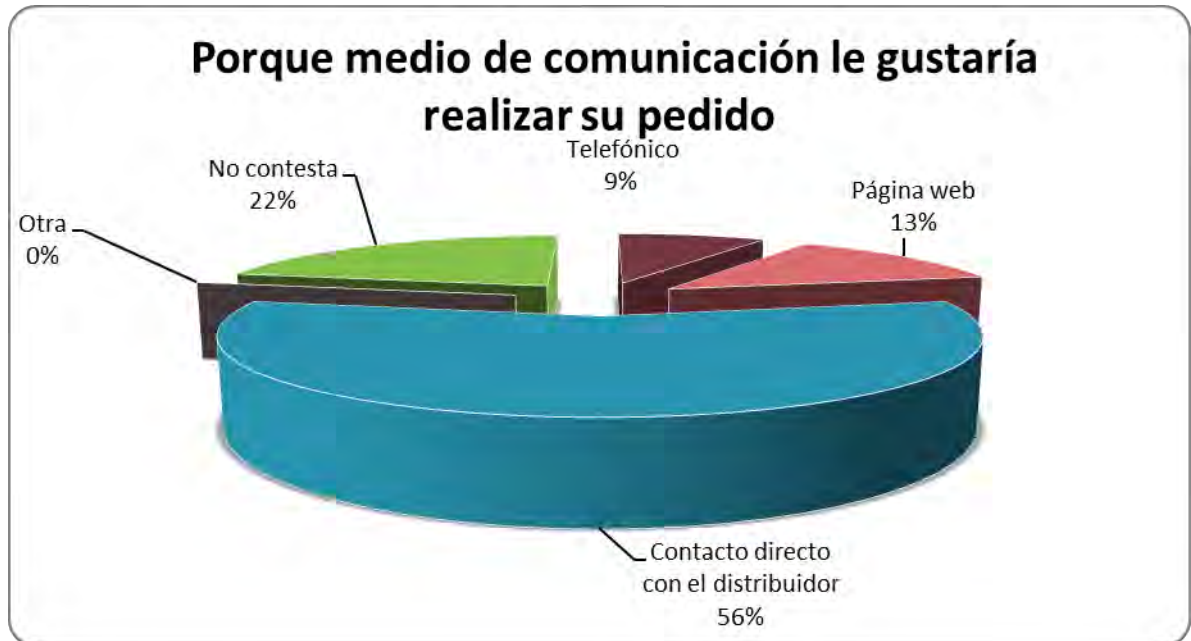
Con respecto a la calidad de entrega del producto se observa que se califica como muy buena en un 57% y buena en un 26%. La oportunidad y cumplimiento son una fortaleza de Estrunar y así es reconocido por sus clientes.

Cuadro 12. Medio de comunicación para realizar el pedido

Porque medio de comunicación le gustaría realizar su pedido	No.	%
Telefónico	2	9%
Página web	3	13%
Contacto directo con el distribuidor	13	57%
Otra	0	0%
No contesta	5	22%
Total	23	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 9. Medio de comunicación para realizar el pedido



Fuente: Esta investigación

El medio de comunicación para realizar el pedido es un 56% contacto directo, 13% página web y 9% telefónico. Con respecto a la preferencia de los canales para realizar los pedidos se utiliza el contacto directo con el distribuidor. Sin embargo se sugiere implementar medios como la página web y otros para establecer una mejor comunicación con los clientes. Existen medios de comunicación suficientes para buscar nuevos medios de contacto con clientes.

Cuadro 13. Percepción de ESTRUNAR

¿Qué percepción tiene Usted de la EMPRESA ESTRUNAR S.A.S?	No.	%
Muy mala	0	0%
Mala	0	0%
Regular	0	0%
buena	4	17%
muy buena	16	70%
No contesta	3	13%
Total	23	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 10. Percepción de ESTRUNAR



Fuente: Esta investigación

La opinión con respecto a Estrunar es muy buena en un 70% y buena el 17%. En general son muy cumplidos con las entregas, algunas de las contrataciones se realizan frecuentemente pero para reparaciones o mantenimiento etc, por lo general se contrata grandes estructuras que ya son por mas tiempo., el tiempo de

contratación varía según la obra y la frecuencia según el número de contratos que haya. La opinión de los clientes es muy buena por lo tanto se considera una fortaleza.

De las encuestas a clientes se pueden extractar las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Fortalezas

- Calidad del producto
- Oportunidad y cumplimiento en la entrega
- Precio competitivo
- Asesoría Técnica
- Disponibilidad de Producto
- Atención a Quejas y Reclamos
- Tiempo de entrega del Producto

Debilidades

- Flexibilidad en horarios de Atención
- Canales de Comunicación

Amenazas

- Poca frecuencia de contratación de obras por parte de clientes
- Bajo reconocimiento entre los clientes potenciales

Oportunidades

- Mercado en expansión en estructuras
- Existencia de medios de comunicación

Cuadro 14. Clientes encuestados potenciales

Matricula	NO.	Categoria	Nombre	CONOCIMIENTO DE ESTRUNAR
74100	1	Pna_Juridica	CONSTRUCCIONES Y VIAS E U	NO CONOCEN LA EMPRESA
85343	2	Pna_Natural	RUEDA CUAICAL SEGUNDO ANIBAL	NO
91910	3	Pna_Juridica	TAYKA COLOMBIA SAS	NO CONOCEN LA EMPRESA
55077	4	Pna_Natural	DELGADO BOLANOS EDGAR LEONARDO	NO
56542	5	Pna_Natural	CORDOBA PATINO NESTOR DARIO	NO CONOCEN LA EMPRESA
142882	6	Pna_Juridica	ZAMBRANO & MUÑOZ CONSTRUCTORA SAS	NO CONOCEN LA EMPRESA
142803	7	Pna_Juridica	ESCALA 3 CONSTRUCTORES SAS DESARROLLO INTEGRAL DE PROYECTOS	NO
127417	8	Pna_Natural	GUERRA MONCAYO JAIME EDUARDO	NO CONOCEN LA EMPRESA
144204	9	Pna_Natural	MOSQUERA BENAVIDES RICAR JAVIER	NO
146198	10	Pna_Juridica	MIKEL SAS	NO CONOCEN LA EMPRESA
143009	11	Pna_Juridica	CONSTRUCTORA BURBANO ASOCIADOS SAS	NO
145748	12	Pna_Juridica	SA INGENIEROS SAS	NO CONOCEN LA EMPRESA
118901	13	Pna_Juridica	SERVICIOS DE INGENIERIA ELECTRICA DE COLOMBIA SAS	NO CONOCEN LA EMPRESA
117960	14	Pna_Juridica	HIDALGO ROSALES INVERSIONES SAS	NO CONOCEN LA EMPRESA
128240	15	Pna_Juridica	TRUJILLO SERRANO Y CIA S EN C	NO CONOCEN LA EMPRESA
129322	16	Pna_Juridica	DRCT S A S	NO CONOCEN LA EMPRESA
127249	17	Pna_Juridica	CONSTRUCTORA INGENIERIA URBANA SAS	NO CONOCEN LA EMPRESA
137892	18	Pna_Juridica	RIVAS MORA	NO CONOCEN LA

			CONSTRUCCIONES SAS	EMPRESA
137681	19	Pna_Juridica	CONCREAR CONSTRUCTORA SAS	NO
5333	20	Pna_Juridica	ENARQ LTDA	NO
11184	21	Pna_Juridica	PANAVIAS INGENIERIA & CONSTRUCCIONES S A	NO
14088	22	Pna_Juridica	DELGADO RUIZ HERMANOS LIMITADA	NO
94063	23	Pna_Juridica	DICOINGENIERIA LTDA	SI
20535	24	Pna_Juridica	VALLEJO HERMANOS INGENIEROS S.A.S.	NO
22211	25	Pna_Juridica	URBANIZADORES DEL SUR LIMITADA	NO
45505	26	Pna_Juridica	MEZA ASOCIADOS LTDA	NO
44365	27	Pna_Juridica	PROYECTOS E INVERSIONES FINANCIAL PARTNERS CONSULTANTS SAS	NO
44371	28	Pna_Natural	HERNANDEZ OSPINO GUILLERMO ENRIQUE	NO
34640	29	Pna_Juridica	INVERSIONES MONTSERRAT LTDA.	NO
36852	30	Pna_Juridica	EDMUNDO ENRIQUEZ BUCHELI Y ASOCIADOS LTDA.	NO
40601	31	Pna_Juridica	GRUPO EMPRESARIAL VIVA LTDA.	NO
119378	32	Pna_Juridica	MONTENEGRO Y ACOSTA CONSTRUCTORES LTDA	NO
42831	33	Pna_Juridica	D'COP LIMITADA	NO
44131	34	Pna_Juridica	INGE-MARCO LTDA	NO
43431	35	Pna_Juridica	LOPEZ URRESTA LIMITADA	NO
53913	36	Pna_Juridica	SERVICIOS TECNICOS EN INGENIERIA LIMITADA SERTEC LTDA	SI
44169	37	Pna_Juridica	COMPANIA NARINENSE DE CONSTRUCCION LIMITADA COMPANACON LTDA	NO
55742	38	Pna_Natural	CASTILLO ROMO HENRY ALEJANDRO	NO
53330	39	Pna_Natural	MORA INSUASTY GERMAN EUGENIO	NO

53240	40	Pna_Juridica	NUEVO HORIZONTE SAS	NO
111491	41	Pna_Natural	PIANDA CIFUENTES DEICY BELEN	NO
52222	42	Pna_Juridica	INGENIEROS DE CONSTRUCTORES DE NARINO INCINAR E.U.	NO
54625	43	Pna_Juridica	INVERSIONES PANDIACO LIMITADA INPA LTDA	NO
64241	44	Pna_Juridica	DETARI SAS	NO
57092	45	Pna_Juridica	PCI SAS	NO
60894	46	Pna_Natural	RAMIREZ GARCIA JOSE LIZARDO	NO
59254	47	Pna_Juridica	CONSTRUIR LTDA	NO
76068	48	Pna_Juridica	CONSTRUCTORA DE OCCIDENTE SAS	NO
75257	49	Pna_Juridica	PSI PRODUCTOS Y SERVICIOS DE INGENIERIA SAS	NO

Fuente: Esta investigación

Cuadro 15. Tipo de persona

Tipo de persona	No.	%
Persona natural	10	20%
Persona juridica	39	80%
Total	49	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 11. Tipo de persona



Fuente: Esta investigación

De acuerdo a las 49 encuestas realizadas a las constructoras se puede establecer que el 20% corresponde a personas naturales y 80% personas jurídicas.

Cuadro 16. Medio de conocimiento de ESTRUNAR

¿a través de qué medio usted conoció ESTRUNAR S.A.S.?	No.	%
Radio	1	2%
Prensa	0	0%
Televisión	0	0%
Internet	0	0%
Voz a voz	1	2%
Otro	0	0%
No la conoce	47	96%
Total	49	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 12. Medio de conocimiento de ESTRUNAR



Fuente: Esta investigación

El medio de comunicación de Estrunar fue 2% de voz a voz, 2% radio y el 96% no la conoce, lo cual indica que requiere una fuerte estrategia de mercadeo y relacionamiento público para permitir que las constructoras conozcan el portafolio de productos de la empresa. Se sugiere realizar visitas personalizadas a la empresa.

Cuadro 16a. Productos y servicios que demanda de ESTRUNAR

¿Qué productos y/o servicios demanda usted de ESTRUNAR S.A.S.?	No.	%
Grandes estructuras	0	0%
Carpintería metálica	2	4%
No aplica	47	96%
Total	49	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 13. Productos y servicios que demanda de ESTRUNAR



Fuente: Esta investigación

El 96% no aplica por cuanto no conoce de la empresa. Tan solo el 4% afirma que compra carpintería metálica y no es conocida por los productos estrella (grandes estructuras). Lo anterior se identifica como oportunidad porque a través de los productos que ya conocen de la empresa, se puede impulsar sus otros productos y servicios.

Cuadro 17. Apreciación de los productos de ESTRUNAR

¿Qué apreciación tiene usted de Los productos de la Empresa ESTRUNAR SAS?	No.	%
Excelente	1	2%
Bueno	1	2%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
No aplica	47	96%
Total	49	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 13. Apreciación de los productos de ESTRUNAR



Fuente: Esta investigación

El 96% no aplica por cuanto no conoce de la empresa. Tan solo el 2% afirma que el producto es bueno. Por lo tanto la empresa debe darse a conocer porque sus productos tienen gran aceptación en el mercado.

Cuadro 18. Grado de satisfacción con ESTRUNAR

Evalué el grado de satisfacción de los aspectos presentados por la empresa Estrunar Ltda.	1	2	3	4	5	No aplica
Calidad del servicio	0%	0%	0%	2%	2%	96%
Precio	0%	0%	0%	2%	2%	96%
Asesoría Técnica	0%	0%	0%	2%	2%	96%
Disponibilidad de Producto	0%	0%	0%	2%	2%	96%
Flexibilidad en horarios de Atención	0%	0%	0%	2%	2%	96%
Canales de Comunicación	0%	0%	0%	2%	2%	96%
Atención a Quejas y Reclamos	0%	0%	0%	2%	2%	96%
Tiempo de entrega del Producto	0%	0%	0%	2%	2%	96%
Total	0%	0%	0%	2%	2%	96%

1=Muy

insatisfecho

2= Insatisfecho

3=Medianamente

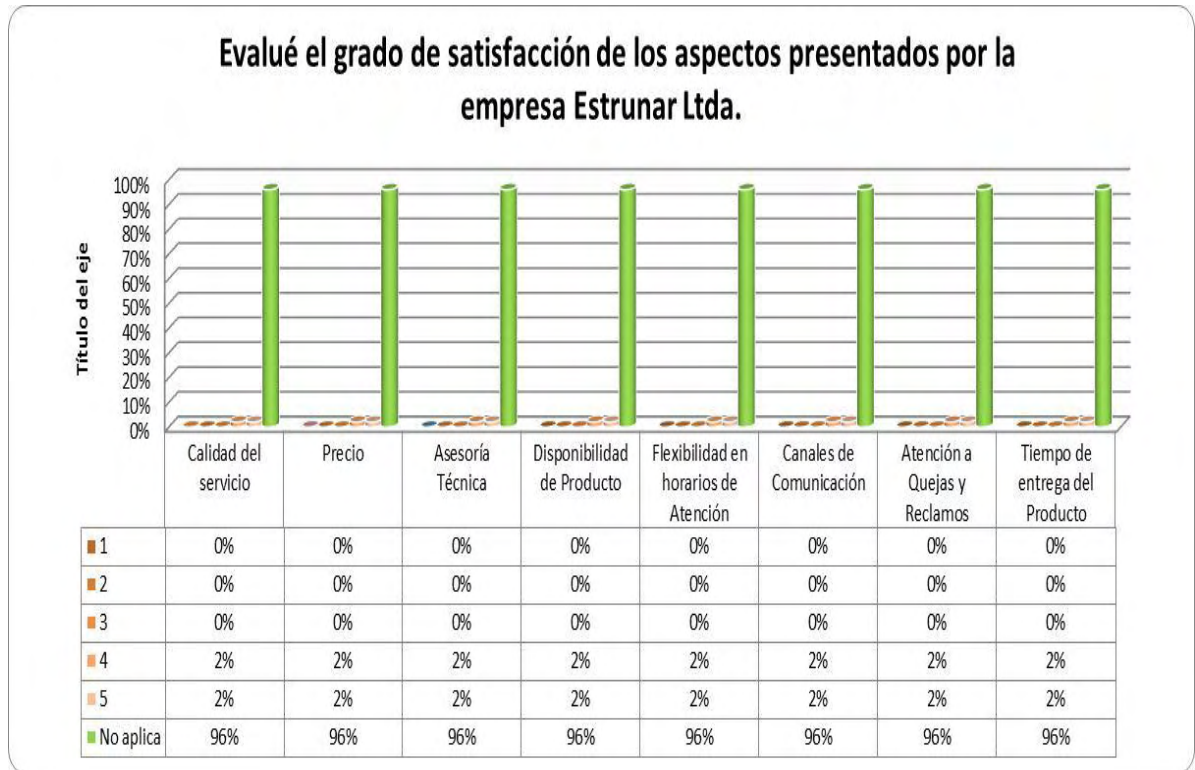
Satisfecho

4= Satisfecho

5= Muy Satisfecho

Fuente: Esta investigación

Gráfico 14. Grado de satisfacción con ESTRUNAR



Fuente: Esta investigación

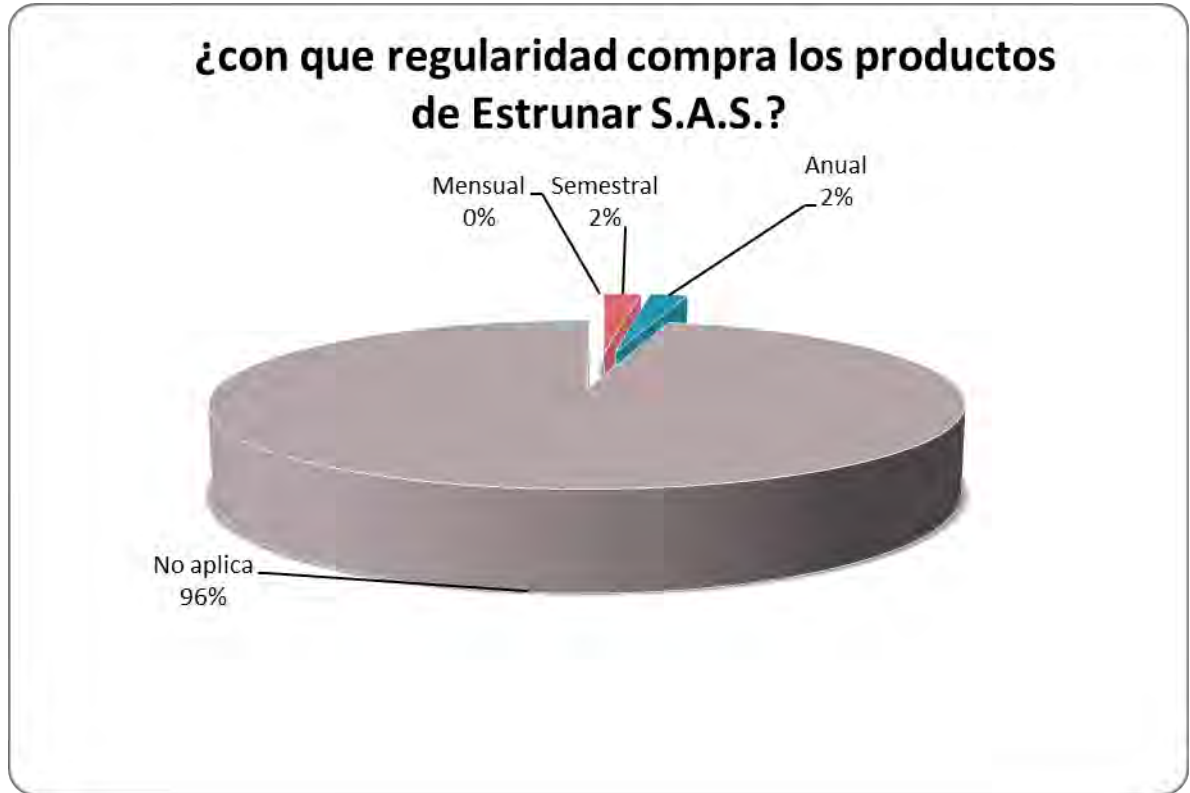
No aplica en el 96% y 2% lo califica como excelente y 2% bueno. Dado a la gran acogida de sus productos y servicios, se pueden obtener mayores ventas, alcanzando un sector más amplio del mercado.

Cuadro 19. Frecuencia de compra

¿Con que regularidad compra los productos de Estrunar S.A.S.?	No.	%
Mensual	0	0%
Semestral	1	2%
Anual	1	2%
No aplica	47	96%
Total	49	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 15. Frecuencia de compra



Fuente: Esta investigación

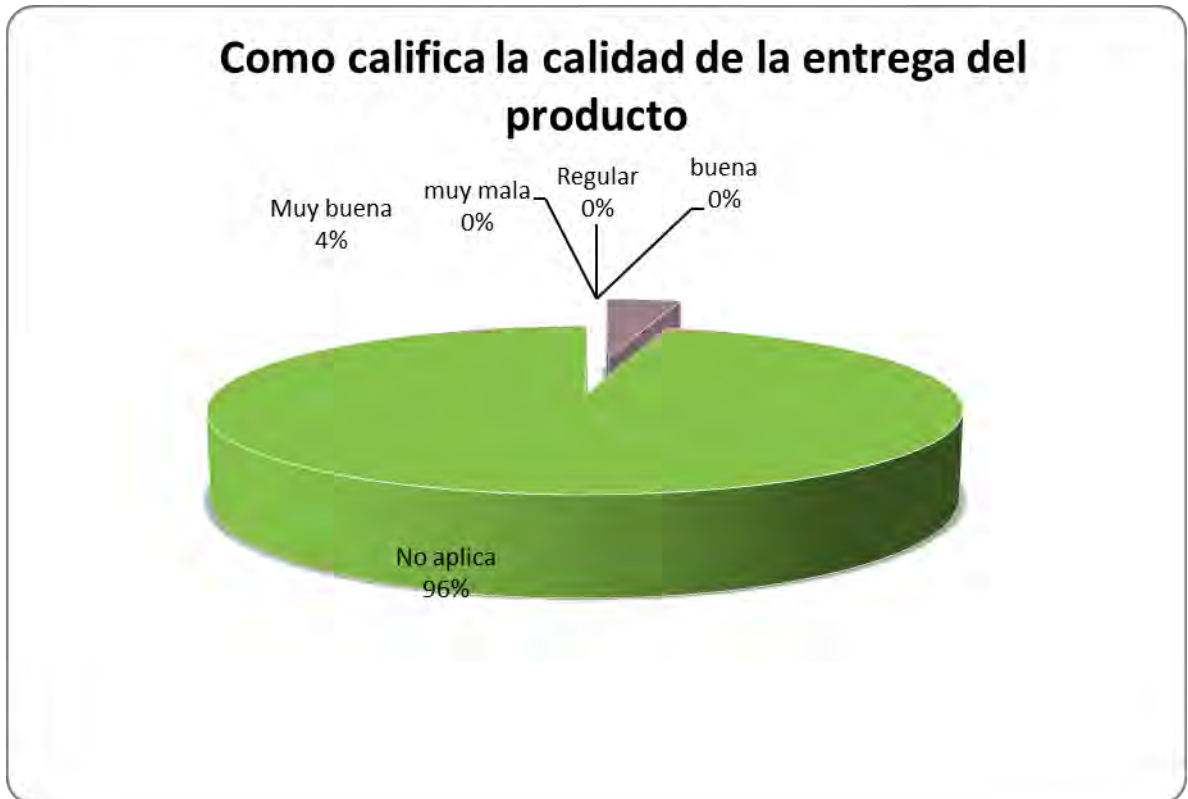
El 96% no aplica por cuanto no conoce de la empresa. El 2% semestral y 2% anual. Por la naturaleza del producto y servicio ofrecido, es conveniente, establecer relaciones comerciales con el mayor número de clientes posibles a fin de mantener continuidad en la producción.

Cuadro 20. Calificación calidad de la entrega del producto

Como califica la calidad de la entrega del producto	No.	%
muy mala	0	0%
Regular	0	0%
Buena	0	0%
Muy buena	2	4%
No aplica	47	96%
Total	49	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 16. Calificación calidad de la entrega del producto



Fuente: Esta investigación

Del 100% de las constructoras encuestadas el 96% no aplica y el 4% lo califica como muy buena. En ese sentido es conveniente aprovechar la buena imagen que tiene la empresa para poder abarcar mayor parte del mercado.

Cuadro 21. Medio de comunicación para realizar el pedido

Porque medio de comunicación le gustaría realizar su pedido	No.	%
Telefónico	1	2%
Página web	0	0%
Contacto directo con el distribuidor	1	2%
Otra	0	0%
No aplica	47	96%
Total	49	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 17. Porque medio de comunicación le gustaría realizar su pedido



Fuente: Esta investigación

El medio de comunicación para realizar el pedido es un 2% contacto directo y 96% no aplica por cuanto no la conoce; para ello es necesario impulsar campañas de

difusión a través de diversos medios de comunicación las diversas formas de contratar a Estrunar.

Cuadro 22. Percepción de ESTRUNAR

¿Qué percepción tiene Usted de la EMPRESA ESTRUNAR S.A.S?	No.	%
Muy mala	0	0%
Mala	0	0%
Regular	0	0%
buena	0	0%
muy buena	2	4%
No aplica	47	96%
Total	49	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 18. Percepción de ESTRUNAR



Fuente: Esta investigación

En cuanto a la percepción de Estrunar en un 96% no aplica y 4% es muy buena.

En las encuestas a clientes potenciales se observa que el conocimiento de la empresa es mínimo para lo cual se sugiere una fuerte estrategia publicitaria y visitas personalizadas que permitan mejorar el posicionamiento de la empresa y que sea reconocida en el gremio de las constructoras, Como debilidad se destaca el bajo posicionamiento en el mercado.

2.2 DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO

En el siguiente punto se presentan los resultados de las encuestas a empleados y a través de matrices de planeación estratégica se evaluar el entorno interno y externo teniendo en cuenta la entrevista con los directivos de la empresa.

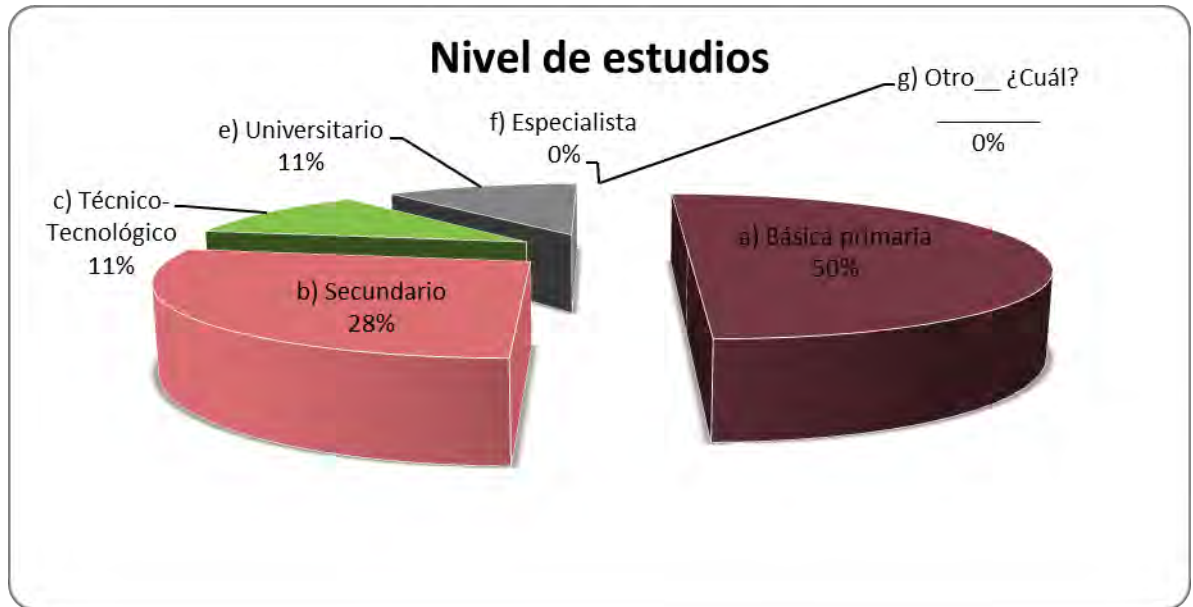
2.2.1 Resultados encuestas a empleados

Cuadro 23. Nivel de estudios

¿Cuál es su nivel de estudios?	No.	%
a) Básica primaria	9	50%
b) Secundario	5	28%
c) Técnico-Tecnológico	2	11%
e) Universitario	2	11%
f) Especialista	0	0%
g) Otro__ ¿Cuál? _____	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 19. Nivel de estudios



Fuente: Esta investigación

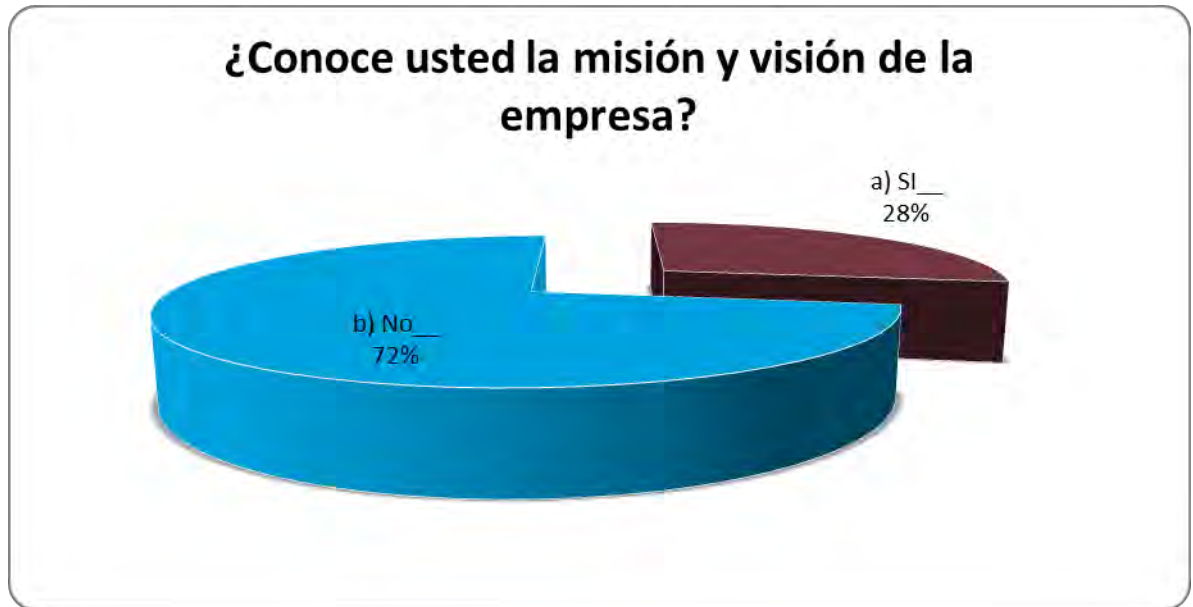
Con respecto al nivel de estudios de los 17 empleados, se observa que el 50% tiene básica primaria, 28% secundaria, 11% tecnológico y 11% universitario.

Cuadro 24. Conocimiento de la misión y visión

2. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?	No.	%
a) SI__	5	28%
b) No__	13	72%
Total	18	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 20. Conocimiento de la misión y visión



Fuente: Esta investigación

El 72% de los empleados no conocen la misión empresarial y tan solo el 28% si. Lo que indica que los directivos deben realizar divulgación de los procesos empresariales. Con respecto a estos factores se observa como debilidad el hecho de no divulgar adecuadamente la misión empresarial a todos los empleados.

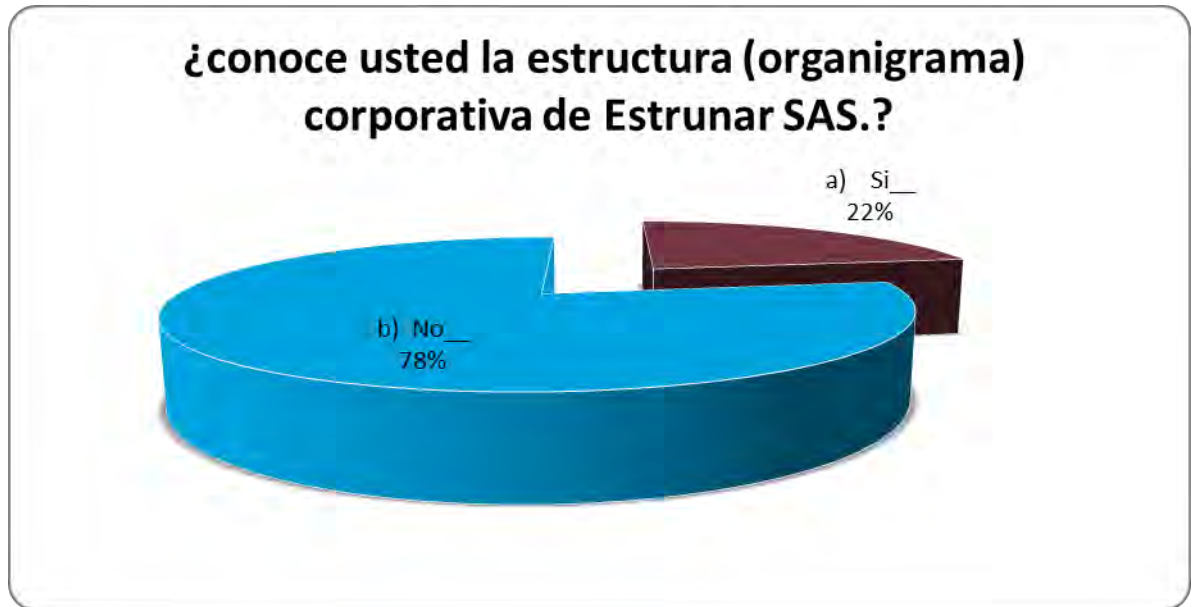
Cuadro 25. Conocimiento de la estructura organizacional

<

¿conoce usted la estructura (organigrama) corporativa de Estrunar SAS.?	No.	%
a) Si	4	22%
b) No	14	78%
Total	18	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 21. Conocimiento de la estructura organizacional



Fuente: Esta investigación

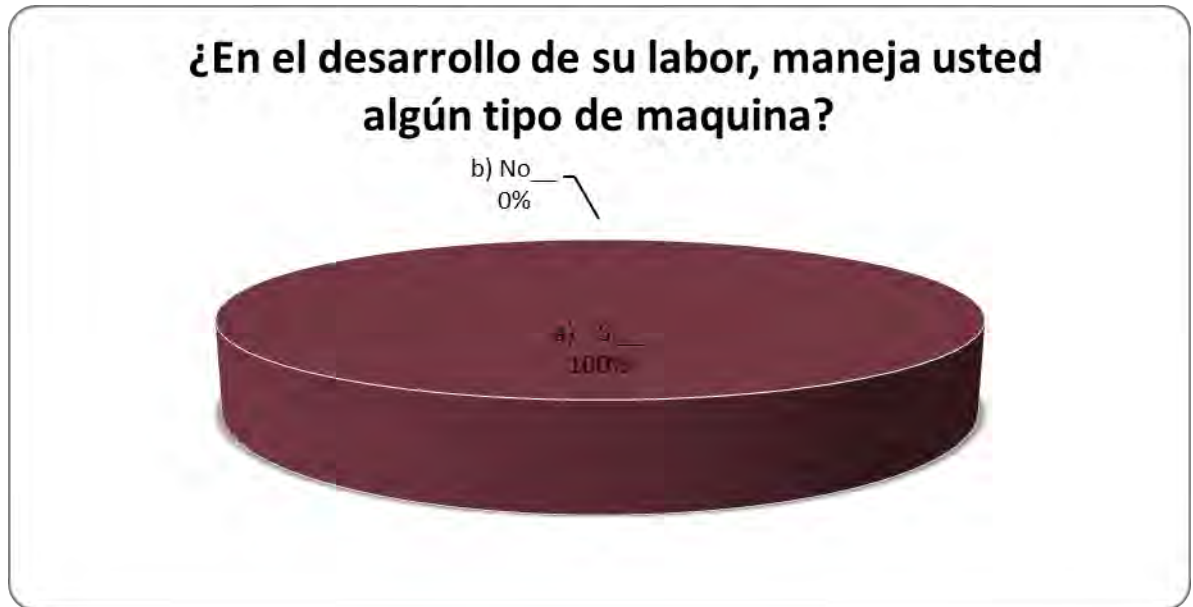
Con respecto a la estructura organizacional se observa que existe un 78% de no conocimiento de la estructura organizacional y un 22% si la conoce. Igualmente se observa como debilidad el hecho de la inexistencia de la estructura organizacional en la empresa.

Cuadro 26. Manejo de maquinaria

¿En el desarrollo de su labor, maneja usted algún tipo de maquina?	No.	%
a) Si	18	100%
b) No	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 22. Manejo de maquinaria



Fuente: Esta investigación

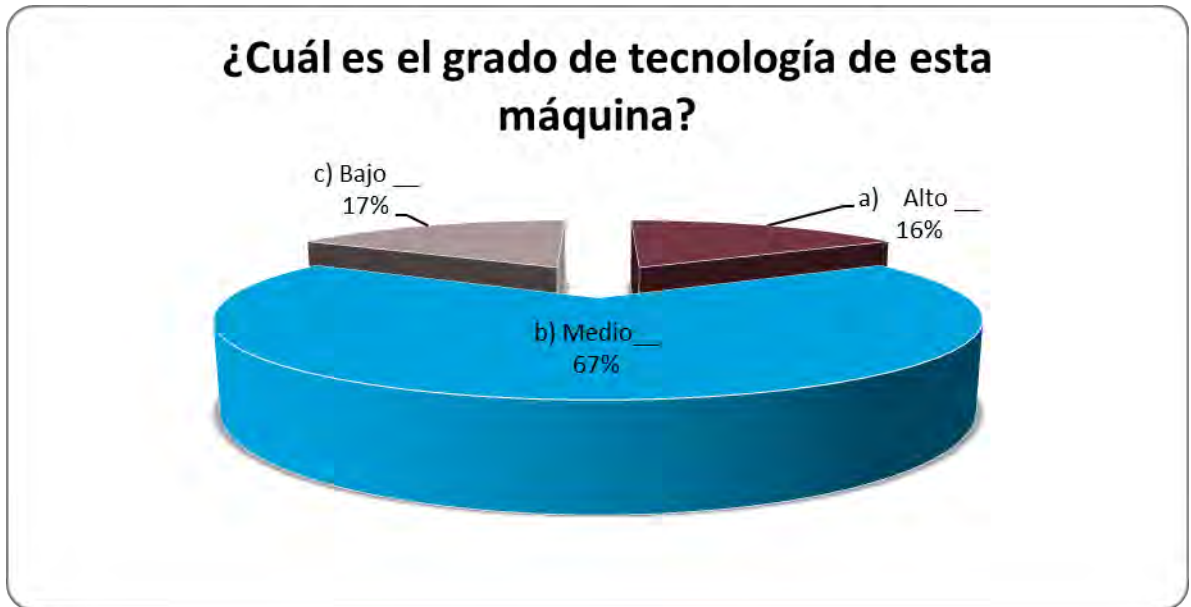
El 100% de los empleados manejan la maquinaria tal como Computador, Taladro Cortadora, pulidora, soldadora, torno, prensa, rectificadora, marcadora-grabador

Cuadro 27. Grado de tecnología de la maquinaria

¿Cuál es el grado de tecnología de esta máquina?	No.	%
a) Alto __	3	17%
b) Medio __	12	67%
c) Bajo __	3	17%
Total	18	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 23. Grado de tecnología de la maquinaria



Fuente: Esta investigación

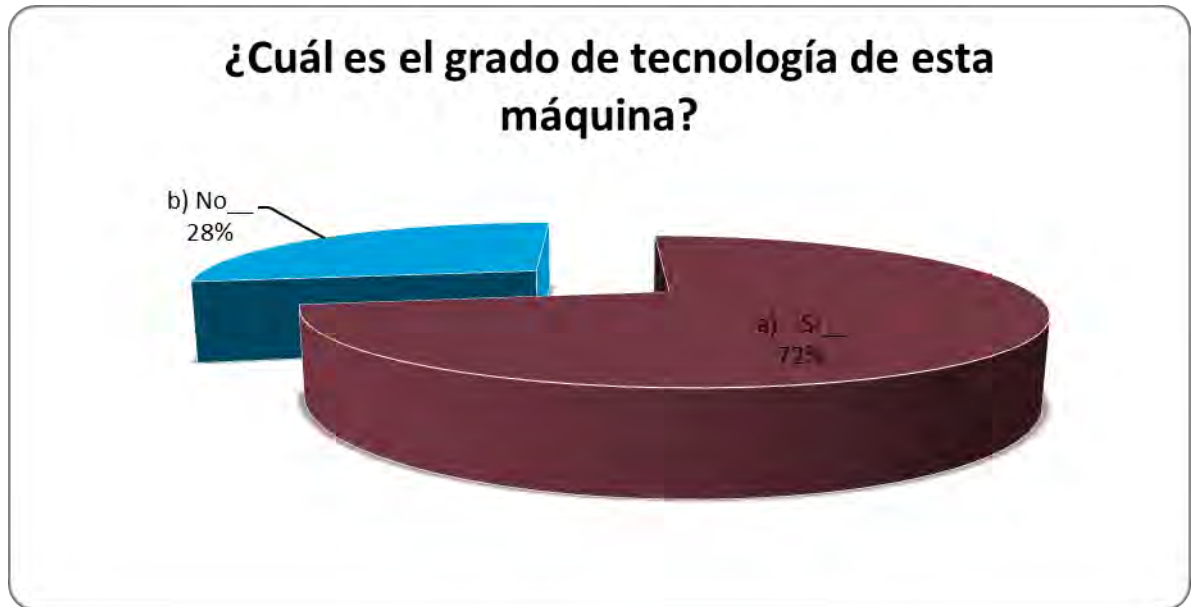
Con respecto al grado de tecnología de la maquinaria se observa que es medio en un 67%, alto 16% y 17% bajo.

Cuadro 28. Capacitación previa para el manejo de la maquinaria

¿tuvo usted una capacitación previa para el manejo de esta máquina?	No.	%
a) Si__	13	72%
b) No__	5	28%
Total	18	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 24. Capacitación previa para el manejo de la maquinaria



Fuente: Esta investigación

Con respecto a la capacitación previa para el manejo de la maquinaria se observa que el 72% dice que se ha tenido capacitación previa para su manejo y el 28% no. Con respecto a la capacitación previa para el manejo de la maquinaria se observa que se aplican procesos de formación técnica lo cual se considera como fortaleza pero no se aplican procesos de capacitación administrativa y de mercadeo (debilidad)

Cuadro 29. Conocimiento de normas de calidad

¿Qué tanto conocimiento tiene usted de normas de calidad?	No.	%
a) Alto__	3	17%
b) medio__	7	39%
c) bajo__	8	44%
Total	18	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 25. Conocimiento de normas de calidad



Fuente: Esta investigación

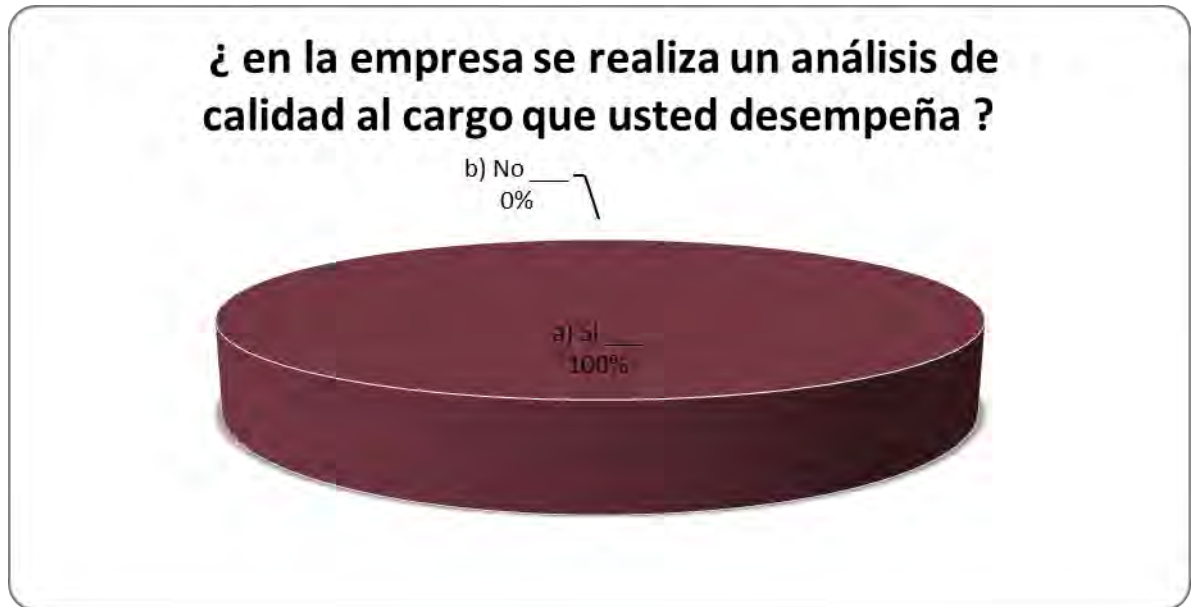
Con respecto al conocimiento de normas de calidad, es medio en un 39%, 44% bajo y 17% alto. Se observa una debilidad con respecto a conocimientos e implementación de sistemas de gestión de calidad; que sirvan de base para el mejoramiento de los procesos.

Cuadro 30. Análisis de calidad al cargo que desempeña

¿en la empresa se realiza un análisis de calidad al cargo que usted desempeña?	No.	%
a) Si ____	18	100%
b) No ____	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 26. Análisis de calidad al cargo que desempeña



Fuente: Esta investigación

En la empresa se realiza un análisis del cargo que desempeña en un 100%. Se puede mencionar que el análisis de los cargos es un factor positivo considerado como fortaleza.

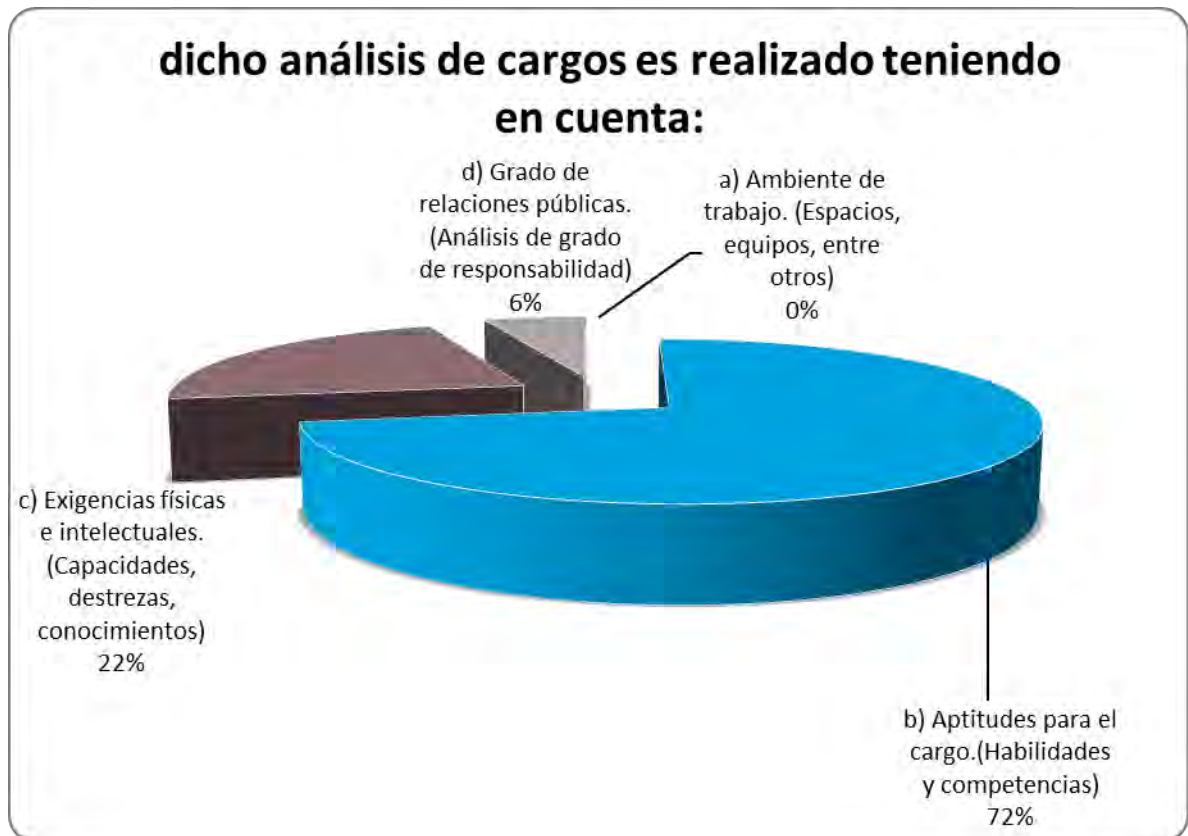
Cuadro 31. Factores a tener en cuenta para el análisis de cargos

Si su respuesta es afirmativa, dicho análisis de cargos es realizado teniendo en cuenta:	No.	%
a) Ambiente de trabajo. (Espacios, equipos, entre otros)		0%
b) Aptitudes para el cargo. (Habilidades y competencias)	13	72%
c) Exigencias físicas e intelectuales. (Capacidades, destrezas, conocimientos)	4	22%

d) Grado de relaciones públicas. (Análisis de grado de responsabilidad)	1	6%
Total	18	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 27. Factores a tener en cuenta para el análisis de cargos



Fuente: Esta investigación

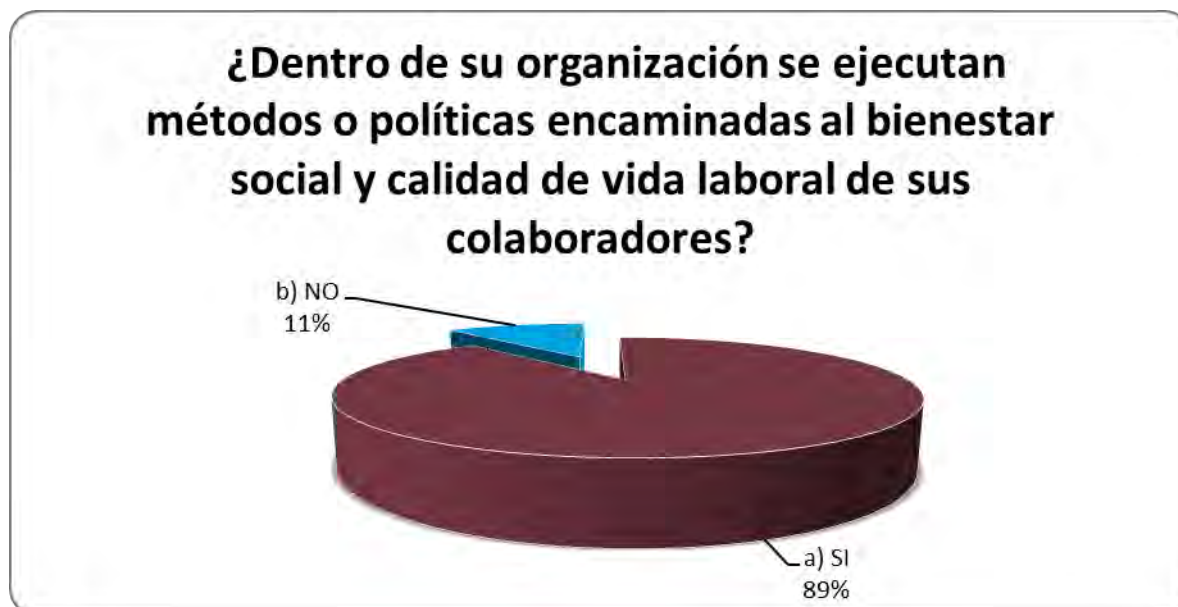
Los factores a tener en cuenta en el análisis de los cargos es 72% aptitudes para el cargo, 22% exigencias físicas e intelectuales y 6% grado de relaciones públicas.

Cuadro 32. Dentro de la organización se ejecutan métodos o políticas al bienestar social y calidad de vida laboral

¿Dentro de su organización se ejecutan métodos o políticas encaminadas al bienestar social y calidad de vida laboral de sus colaboradores?	No.	%
a) SI	16	89%
b) NO	2	11%
Total	18	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 28. Dentro de la organización se ejecutan métodos o políticas al bienestar social y calidad de vida laboral



Fuente: Esta investigación

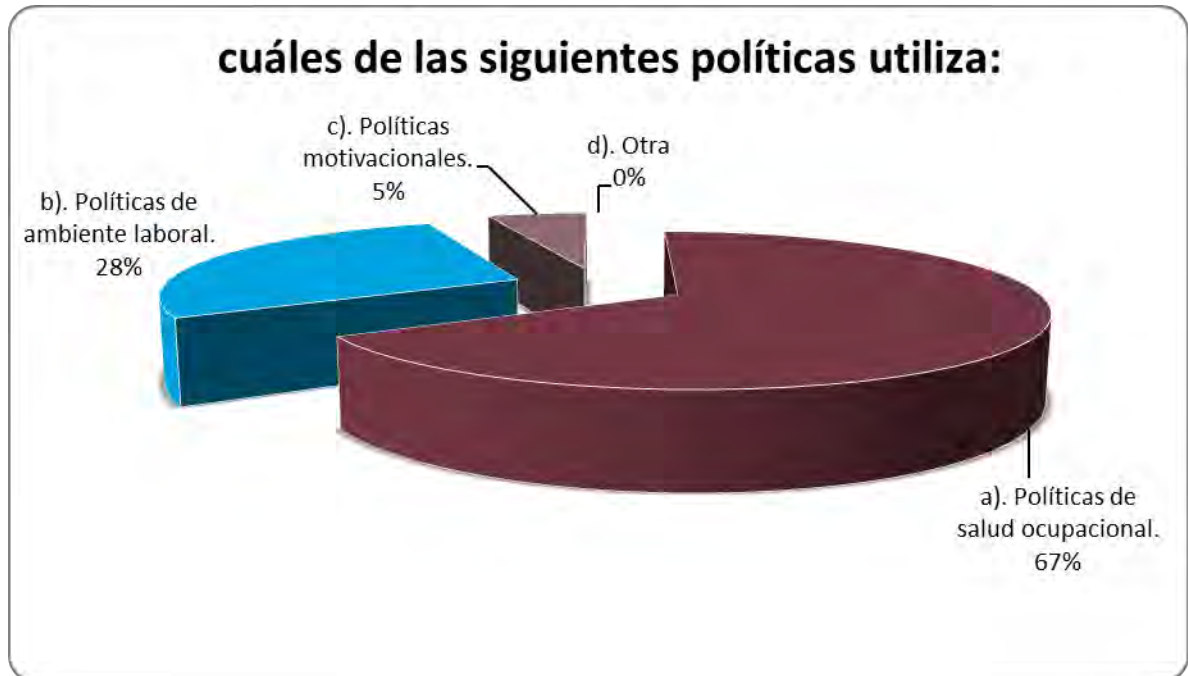
Dentro de la organización se ejecutan métodos o políticas encaminadas al bienestar social y calidad laboral de los empleados en un 89% y 11% no lo considera así. En este sentido se puede evidenciar que se cuenta como fortaleza la aplicación de políticas de salud ocupacional. Sin embargo la debilidad es la falta de aplicación de políticas motivacionales.

Cuadro 33. Políticas utilizadas

Si su respuesta es afirmativa, cuáles de las siguientes políticas utiliza:	No.	%
a). Políticas de salud ocupacional.	12	67%
b). Políticas de ambiente laboral.	5	28%
c). Políticas motivacionales.	1	6%
d). Otra	0	0%
cuál	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 29. Políticas utilizadas



Fuente: Esta investigación

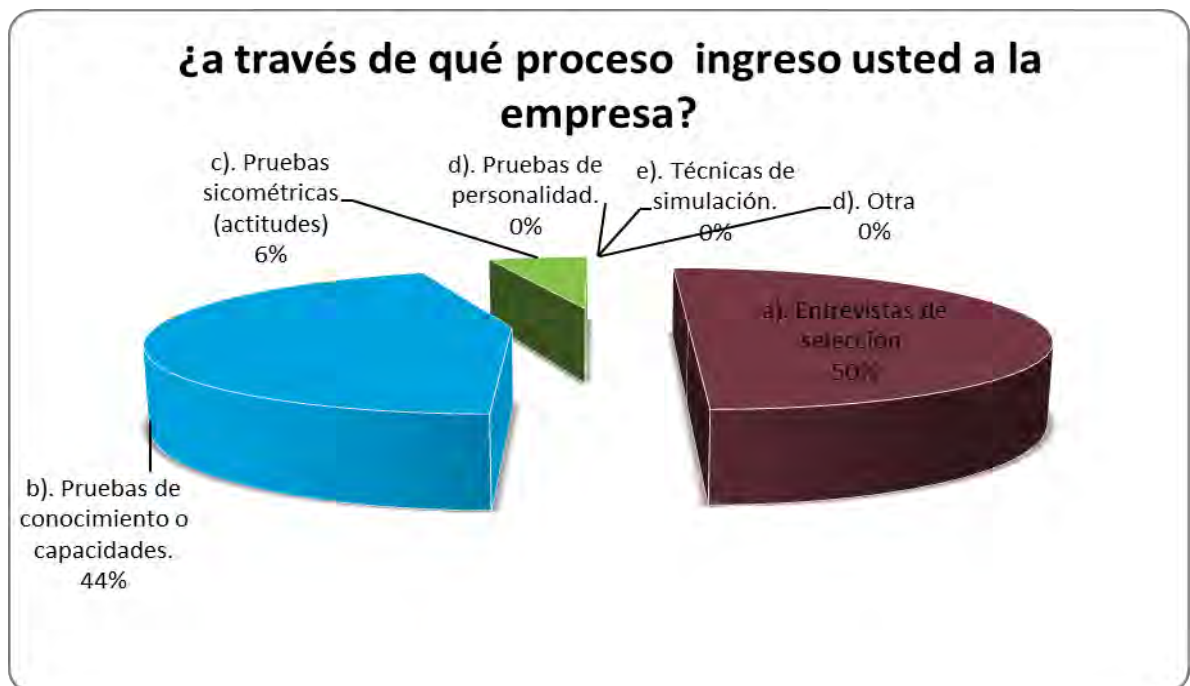
Los empleados afirman que se utilizan políticas de salud ocupacional en un 67%, 28% políticas de ambiente laboral y tan solo el 5% de políticas motivacionales.

Cuadro 34. Proceso de selección

¿a través de qué proceso ingreso usted a la empresa?	No.	%
a). Entrevistas de selección.	9	50%
b). Pruebas de conocimiento o capacidades.	8	44%
c). Pruebas sicométricas (actitudes)	1	6%
d). Pruebas de personalidad.	0	0%
e). Técnicas de simulación.	0	0%
d). Otra	0	0%
cuál (es)	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 30. Proceso de selección



Fuente: Esta investigación

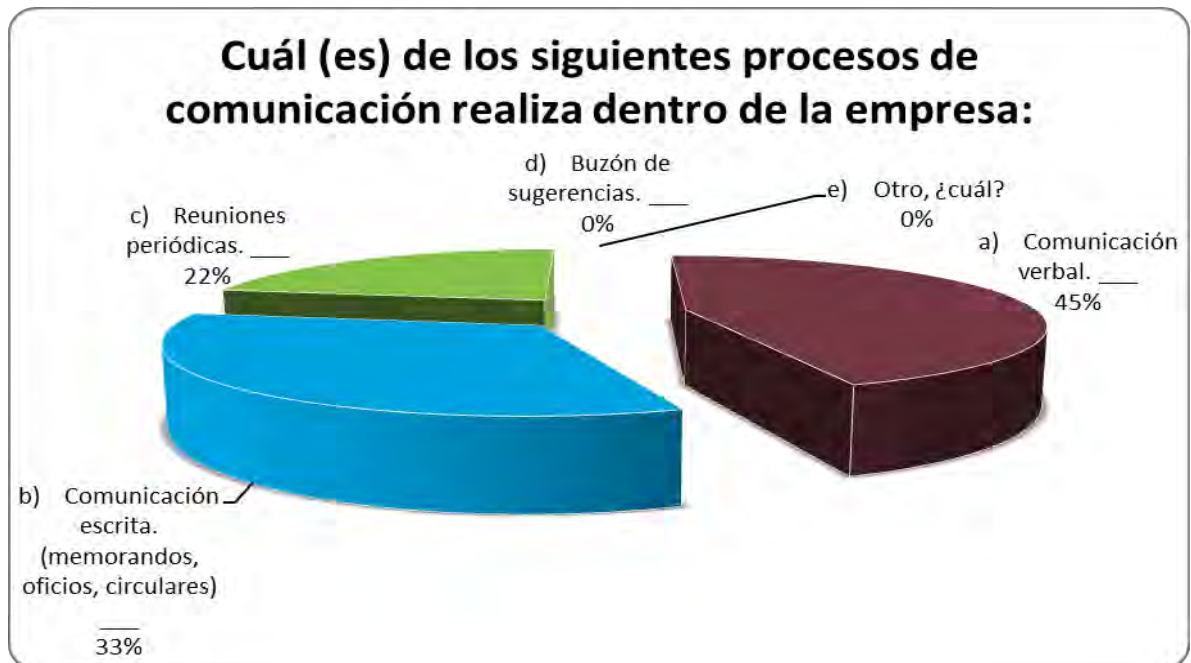
El proceso de selección de personal se realiza mediante entrevistas en un 50%, 44% pruebas de conocimiento o capacidades, 6% pruebas psicométricas. Se puede destacar el uso de políticas de selección de personal adecuadas.

Cuadro 35. Procesos de comunicación en la empresa

Cuál (es) de los siguientes procesos de comunicación realiza dentro de la empresa:	No.	%
a) Comunicación verbal. ____	8	44%
b) Comunicación escrita. (memorandos, oficios, circulares) ____	6	33%
c) Reuniones periódicas. ____	4	22%
d) Buzón de sugerencias. ____	0	0%
e) Otro, ¿cuál?	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 31. Procesos de comunicación en la empresa



Fuente: Esta investigación

Con respecto a los procesos de comunicación empresarial son escritos en un 33%, 45% comunicación verbal, 22% reuniones periódicas. Encontramos como debilidad la informalidad en las comunicaciones establecidas al interior de la empresa.

Cuadro 36. Recomendaciones que le haría a la empresa

¿Qué recomendaciones haría a la empresa ESTRUNAR LTDA. para mejorar la calidad de desempeño en la labor realizada?	No.	%
Motivación salarial	1	6%
Reconocimiento del trabajo	1	6%
Mas operarios/ división del trabajo	7	39%
Mas máquinas para realizar algunos trabajos	6	33%
capacitaciones	3	17%
Total	18	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 32. Recomendaciones que le haría a la empresa



Fuente: Esta investigación

Con respecto a las recomendaciones que daría para mejorar la calidad del desempeño en las labores asignadas son más maquinas en un 33%, más operarios y división del trabajo en un 39%, 17% capacitaciones, 6% reconocimiento del trabajo y 5% motivación laboral. En la gráfica anterior se puede citar como debilidades la falta de personal y procesos especializados y maquinaria inadecuada para los procesos.

De las encuestas a empleados se pueden extraer las siguientes fortalezas y debilidades:

Debilidades:

- Desconocimiento de la misión y visión
- Inexistencia de la estructura organizacional
- Bajo conocimiento de normas de calidad
- Procesos de comunicación inadecuados
- Falta de capacitación en el área administrativa y mercadeo
- Falta de especialización en el trabajo
- Maquinaria insuficiente para los procesos
- Políticas motivaciones deficientes

Fortalezas:

- Experiencia del personal
- Capacitación técnica adecuada
- Políticas de salud ocupacional adecuadas
- Proceso de selección de personal adecuado

2.2.2 Etapa 1: Etapa De Los Insumos⁴⁴. La información obtenida de las matrices MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos), MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) y MPC (Matriz del Perfil Competitivo) proporciona insumos básicos para las matrices de las etapas siguientes.

⁴⁴ Administración estratégica – Fred R. David – Cap. 6: Análisis y elección de la estrategia.

Matriz de Evaluación De Factores Externos (M.E.F.E): Una vez realizado el diagnóstico externo de los entornos (político, legal, gubernamental, económico, social, cultural, demográfico, geográfico y tecnológico) y la aplicación y análisis de las encuestas al cliente externo, se identificaron oportunidades y amenazas claves que intervienen y que son convenientes tener en cuenta para realizar un correcto direccionamiento de la empresa hacia el futuro.

Cuadro 37. Matriz de Evaluación de los Factores Externos

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
OPORTUNIDADES			
ENTORNO POLITICO, LEGAL Y GUBERNAMENTAL			
Las políticas del gobierno, contempladas en los planes de desarrollo para el apoyo y el fomento de las mipymes como promotoras del progreso y gestoras en la generación de empleo.	0.05	3	0.15
La legislación colombiana que regula todas las actividades de almacenamiento, manipulación y comercialización de los productos con el fin de que las empresas garanticen la calidad de los diferentes bienes que adquieren los consumidores.	0.05	3	0.15
Medidas establecidas por la Ley 789 de 2002 referente a la reforma de Flexibilidad Laboral, que garantizan una mayor productividad, seguridad social, bienestar y calidad de las relaciones laborales.	0.05	4	0.20
ENTORNO ECONOMICO			
Creciente participación del sector terciario en la región – construcciones	0.03	3	0.09
Las economías de escala desarrolladas por empresas nacionales e internacionales, suponen costos decrecientes que se ven reflejados en la disminución de los costos	0.07	3	0.21
Dinamismo del sector de la construcción – mercado en expansión de estructuras metálicas	0.07	3	0.21
La globalización de la economía fortalece las unidades de negocio en	0.07	3	0.21

cuanto a la adquisición de nuevos productos y herramientas tecnologías modernas y medios de comunicación			
ENTORNO SOCIAL, CULTURAL, DEMOGRAFICO Y GEOGRAFICO			
Presencia de nuevas tendencias que generan cambios en las necesidades, preferencias y estilos de vida.	0.09	3	0.27
ENTORNO TECNOLOGICO Y COMPETITIVO			
El desarrollo de nuevas tecnologías mejoran los procesos administrativos y operativos.	0.06	3	0.18
Programas y entidades tanto públicas como privadas orientadas hacia la capacitación y cualificación del recurso humano en áreas administrativas, mercadeo, sistemas y atención al cliente que potencien y promuevan el alcance de una mayor eficiencia y competitividad.	0.05	3	0.15
AMENAZAS			
ENTORNO POLITICO, LEGAL Y GUBERNAMENTAL			
Imposición de nuevos impuestos (Cree) que dificultan el desarrollo y crecimiento de las unidades estratégicas de negocio y disminuyen el margen de utilidad del empresario.	0.07	1	0.07
ENTORNO ECONOMICO			
El incremento de la inflación, ya que el poder adquisitivo de las personas disminuye y limita la demanda de estos bienes.	0.04	2	0.08
Las altas tasas de desempleo en la ciudad de Pasto	0.05	2	0.10
ENTORNO SOCIAL, CULTURAL, DEMOGRAFICO Y GEOGRAFICO			
La ilegalidad en la entrada de productos provenientes del Ecuador, genera una problemática económica que afecta el comercio de la ciudad.	0.03	2	0.06
ENTORNO TECNOLOGICO Y COMPETITIVO			

<ul style="list-style-type: none"> La creciente competencia y sus mejores condiciones competitivas, reflejadas en la adecuada infraestructura, excelente calidad y precios de los bienes y servicios, horarios extendidos, personal calificado y adecuada atención al cliente. Poca frecuencia de contratación de obras por parte de clientes. Bajo reconocimiento entre los clientes potenciales 	0.09	1	0.09
TOTAL	1,00		2,39

Fuente: Esta investigación

Análisis Matriz MEFE. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la anterior matriz, se observa que ESTRUNAR obtuvo un resultado de 2,39 lo que significa que el entorno externo le ofrece a la empresa más amenazas que oportunidades, que dificultan el alcance de un mayor crecimiento y desarrollo en el mercado local.

Es así como el análisis de esta matriz, permite determinar que las oportunidades que tienen mayor incidencia en el estudio, son las relacionadas con los aspectos laborales, más específicamente la relacionada con la Ley 789 de 2002, debido a que la empresa la aprovecha plenamente, garantizando así el bienestar del trabajador y de la empresa misma. De igual manera cabe destacar la presencia de oportunidades como la globalización de la economía, que brinda la posibilidad de adquirir con mayor facilidad productos, tecnologías y software que mejoren la gestión comercial y generen mayor competitividad, a través del fortalecimiento de ESTRUNAR y el crecimiento del sector de la construcción.

De similar importancia se observa el apoyo e interés favorable a la pequeña y mediana empresa por parte del gobierno, a fin de fortalecerlas a través de políticas contempladas en los planes de desarrollo para el fomento de las Mipymes, como promotoras del progreso y gestoras en la generación de empleo. Igualmente se destaca la existencia de programas y entidades tanto públicas como privadas, orientadas hacia la capacitación y cualificación del recurso humano en áreas administrativas, mercadeo, sistemas y atención al cliente que potencien y promuevan el alcance de una mayor eficiencia, para atender adecuadamente a los cambios presentados en las nuevas tendencias del mercado y los estilos de vida del consumidor.

Por otra parte, se determinaron que las amenazas más representativas son las generadas por la imposición de nuevos impuestos (CREE), que dificultan el desarrollo y crecimiento de las unidades de negocio y disminuyen el margen de utilidad del empresario. Igualmente se observa que la creciente competencia coloca en desventaja las operaciones comerciales de ESTRUNAR, ya que poseen mejores condiciones competitivas, reflejadas en la adecuada infraestructura, excelente calidad en los bienes y servicios, oportunidades en la instalación de estructuras, personal calificado, la realización de una adecuada atención al cliente y agresivas estrategias de publicidad, promociones y descuentos.

En este sentido, se observa que la empresa debe aprovechar las oportunidades que le brinda el medio ambiente, con el fin de orientar los esfuerzos organizacionales hacia el alcance de una mayor participación en el mercado con estrategias de crecimiento, que le garanticen la fidelización de los clientes actuales y que le permitan abarcar nuevos segmentos de mercado, de tal manera que se contrarresten las amenazas presentes en el entorno externo.

Matriz De Evaluación De Factores Internos (M.E.F.I): La identificación oportuna de las fortalezas y debilidades nos indican la capacidad real que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos y lograr el propósito de sacarla adelante, minimizando o resolviendo los problemas que se presenten y aprovechando al máximo sus potencialidades en búsqueda del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Cuadro 38. Matriz de Evaluación de los Factores Internos

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
FORTALEZAS			
ORGANIZACIÓN			
Posee una estructura organizacional pero no se tiene escrita ni se ha difundido	0.03	3	0.09
CONTROL			
Existencia de adecuados y efectivos sistemas de registro, que garantizan el control y la obtención de información oportuna de las bases de datos en cuanto a ventas, inventarios y gastos. Políticas de salud ocupacional adecuadas	0.05	3	0.15
TALENTO HUMANO			
Adecuada inducción y capacitación técnica a los empleados que generan eficiencia en la realización de las actividades del cargo.	0.04	3	0.12
Los empleados se sienten identificados y a gusto con su trabajo, generando eficiencia, eficacia y productividad laboral.	0.04	4	0.16
MERCADEO			
Precios competitivos -	0.03	4	0.12
La excelente calidad de los productos - oportunidad y oportunidad en la entrega e instalación – atención de quejas y reclamos	0.05	4	0.20
Conocimiento del mercado que posibilita la orientación de la oferta	0.06	3	0.18

comercial hacia la satisfacción del cliente actual y potencial.			
Percepción, aceptación y satisfacción del cliente externo actual y potencial frente a los bienes y servicios	0.07	4	0.28
FINANCIERO			
Adecuado manejo de las entradas y salidas de los recursos económicos, que garantizan el cumplimiento de las obligaciones adquiridas.	0.04	4	0.16
Sistemas de concesión o arrendamiento de áreas que les permite incrementar sus ingresos.	0.04	4	0.16
DEBILIDADES			
PLANEACION			
Ausencia de un plan estratégico enfocado a la parte de mercadeo que oriente las actividades a realizar durante el año. Desconocimiento de la misión y visión empresarial	0.06	1	0.06
ORGANIZACIÓN			
Existencia de una filosofía corporativa, pero no comunicada a los empleados. Procesos de comunicación inadecuados	0.03	2	0.06
DIRECCION			
Inadecuado proceso gerencial que dificulta el mejoramiento continuo y la calidad en la toma de decisiones.	0.06	1	0.06
CONTROL			
Ausencia de auditorías de marketing que permitan de una forma sistemática, objetiva e independiente, realizar el análisis y valoración de los objetivos, estrategias y acciones. No se conocen procesos de calidad	0.06	1	0.06

TALENTO HUMANO			
Inexistencia de un departamento de talento humano que se encargue de las funciones de selección y desarrollo del personal. Políticas motivacionales deficientes	0.04	2	0.08
Falta de capacitación y orientación del recurso humano en cuanto a la atención y servicio al cliente y la parte administrativa	0.05	1	0.05
Bajo nivel de comunicación abierta y continua entre empleado – jefe, que facilite las labores de control, motivación, expresión y retroalimentación de información.	0.05	1	0.05
MERCADEO			
Escasa gestión de mercadeo que permita guiar y orientar la empresa hacia la consecución, fidelización y mayor participación de la misma en el mercado local.	0.07	1	0.07
Baja capacidad de definición de estrategia de segmentación, posicionamiento y participación en el mercado.	0.05	1	0.05
OPERACIONES			
Baja capacidad de innovación. – Maquinaria insuficiente para los procesos - baja especialización en el trabajo	0.04	1	0.04
TOTAL	1,00		2,32

Fuente: Esta investigación

Análisis Matriz MEFI. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la matriz anterior, se observa que la empresa obtuvo una ponderación total de 2,32; lo cual indica que las debilidades existentes en ESTRUNAR superan las fortalezas que posee. Es así, como se determinó que las debilidades que más afectan a la empresa son las relacionadas con la ausencia de un plan estratégico enfocado a la parte de mercadeo que oriente las actividades a realizar durante el año y muestre con detalles los cambios presentados en el ambiente organizacional y en el ambiente externo. De igual manera, la empresa carece de un departamento de talento humano que se encargue de las funciones de selección y desarrollo del personal, con el fin de crear un clima organizacional y propiciar un trabajo idóneo. Así mismo, la escasa gestión de mercadeo que realiza la empresa, impide guiar y orientar adecuadamente a la empresa hacia la consecución, fidelización y mayor participación de la misma en el mercado local. En este sentido es preocupante la falta de estrategias diferenciadoras e innovadoras, que motiven la acción de compra de los clientes, puesto que son pocas las actividades promocionales, no hay novedades en los servicios y las actividades publicitarias son muy limitadas.

Sin embargo, la empresa presenta fortalezas en cuanto a la calidad del producto, oportunidad y cumplimiento en la entrega, capacitación técnica, reconocimiento entre los clientes actuales por su calidad, experiencia y trayectoria, entre otros. Es importante resaltar que internamente existen otros factores favorables que pueden ser aprovechados, como son la adecuada calidad de los productos, precios competitivos, instalación propia e infraestructura.

En síntesis, el área interna de la empresa requiere de un mejoramiento de los factores que generan debilidad, mediante el incremento de las fortalezas y la disminución de las debilidades, puesto que aunque estas falencias no son numerosas, dificultan el correcto desempeño de la empresa e impiden el alcance de los objetivos y metas organizacionales.

Matriz De Perfil Competitivo: La evaluación de las empresas contempladas en esta matriz se realiza con base al conocimiento, percepción y calificación que los clientes encuestados le dieron a cada una de las empresas en cuanto a las variables presentadas, los cuales permitieron valorar e identificar los factores más relevantes que interfieren en la decisión de compra del cliente y que determinan los factores claves de éxito que las empresas presentan.

Cuadro 39. Matriz de Perfil Competitivo

VARIABLES	POND.	TALLER INDUSTRIAL BOLIVAR		ESTRUNAR		COMETAL	
		Calif.	Total	Calif.	Total	Calif.	Total
Atención y servicio al cliente	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Uso de la imagen corporativa	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Cualificación del talento humano	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Calidad de los productos	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
Precios competitivos	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
Disponibilidad y variedad de servicios	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
Infraestructura del establecimiento	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Oportunidad y cumplimiento	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39
Organización administrativa	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Tecnología implementada	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
TOTAL	1,00		3,3		<u>3,55</u>		3,2

Fuente: Esta investigación

Análisis Matriz Del Perfil Competitivo: La Matriz del Perfil competitivo evidencia que la empresa que posee mayor posición y ventajas competitivas frente a las demás es ESTRUNAR, con un resultado de 3,55 puntos; lo cual indica que la empresa presenta una excelente aceptación, debido a que presenta fortalezas en cuanto a los aspectos relacionados con la calidad, disponibilidad y variedad de los productos ofrecidos, los precios competitivos, la oportunidad y cumplimiento, factores que representan sus factores claves de éxito.

De igual manera, la matriz muestra que el segundo lugar competitivo lo ocupa Taller Industrial Bolívar, con una ponderación total de 3,52; lo cual indica que este establecimiento ha logrado obtener una buena aceptación en el mercado local, gracias a la excelente imagen corporativa que posee, a la calidad, disponibilidad y variedad de los productos que ofrece y a las estrategias de mercadeo continuas que maneja y que lo han llevado a posicionarse en el mercado pese al poco tiempo que lleva de incursión en el mismo.

Los aspectos anteriormente mencionados en la matriz MPC, permiten comprender la significativa incidencia en el mercado de Pasto de las más importantes empresas de carpintería metálicas y estructuras metálicas.

2.2.3 Etapa 2: Etapa de la adecuación⁴⁵. Consta de cuatro técnicas: matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas), matriz IE (Interna – Externa) y la matriz de la Gran Estrategia, las cuales dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para ajustar las oportunidades y las amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas.

⁴⁵ Administración estratégica – Fred R. David – Cap. 6: Análisis y elección de la estrategia.

Matriz Debilidades Oportunidades Fortalezas Y Amenazas (Dofa):

Cuadro 40. Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

<p style="text-align: center; color: #C00000; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">MATRIZ D.O.F.A</p>		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
		F1: Eficiencia, Eficacia y Productividad Laboral. F2: Excelente Calidad. F3: Ubicación Estratégica geográfica. F4: Conocimiento del Mercado. F5: Alto grado de satisfacción del Cliente. F6: Buena Gestión Financiera. F7: Cumplimiento y Oportunidad. F8: Experiencia y Trayectoria.	D1: Ausencia de un Plan Estratégico de Mercadeo. D2: No hay Gestión de Mercadeo. D3: Inexistencia del Departamento de Recursos Humanos. D4: Falta de capacitación en atención y servicio al Cliente. D5: Inadecuado Proceso Gerencial. D6: Ausencia de Auditorias de Marketing. D7: No hay Participación directa en Procesos de Licitación. D8: Estructura organizacional Deficiente. D9: Falta de Especialización en el trabajo-Normas de calidad D10: Falta de capacitación en el área Administrativa y de Mercadeo.
OPORTUNIDADES	O1: Políticas Gubernamentales para el apoyo y fomento de las MIPYMES. O2: Ley 81 de 1960.- Exención tributaria, apoyo Crediticio y Cambiario. O3: Medidas establecidas por la Ley 789 de 2002. O4: Economías de Escala O5: Globalización. O6: Surgimiento de nuevas tendencias. O7: Crecimiento del sector de la Construcción. O8: Programas de Capacitación y cualificación del recurso humano por parte de entidades Públicas y Privadas. O9: Nuevas tecnologías.	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
		F1-O1 F6-O2 F1-O3 F1-O4 F2-O6 F3-O9 F6-O9	D1-O1 D2-O6 D3-O3 D4-O7 D5-O7 D5-O9 D6-O6 D6-O7
AMENAZAS	A1: Imposición de nuevos impuestos a importaciones. A2: Volatilidad de divisas. A3: Catástrofes Naturales A4: Competencia agresiva.	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
		F1-A4 F6-A2 F8-A4 F2-A3	D1-A4 D4-A4 D5-A4

ESTRATEGIAS FO:

- (F1-O1): Formular proyectos a los fondos de fomento a las Mipyme, enfocados hacia el mejoramiento de la competitividad de la empresa, en el cual se involucre al talento humano.
- (F6-O2): aprovechar la estabilidad económica de una buena Gestión Financiera para beneficiarse de las leyes tributarias, cambiarias, apoyo crediticio y financiero.
- (F1-O3): Aprovechar los subsidios otorgados por el gobierno permitirá mantener la eficacia, eficiencia y productividad.
- (F1-O4): Realizar alianzas estratégicas para dar soluciones más completas a los clientes.
- (F2-O6): A través de la creación de un departamento de investigación y desarrollo, aprovechar la excelente calidad, para la creación de productos según las nuevas tendencias.
- (F3-O9): Aprovechar el espacio físico para tecnificarse.
- (F6-O9): Mediante la utilización adecuada de los recursos económicos adquirir nuevas herramientas tecnológicas que permitan mejorar los procesos administrativos y operativos de la empresa.

ESTRATEGIAS DO:

- (D1-O1): Aprovechar las políticas creadas por el gobierno para el fomento y apoyo de las MIPYMES, dirigidas hacia el mejoramiento de la gestión administrativa y comercial de ESTRUNAR.
- (D2-O6): Realizar periódicamente estudios de mercado para conocer las necesidades actuales de los clientes, con el fin explotar eficientemente el mercado.
- (D3- O3): Crear un Departamento de Recursos Humanos brindar apoyo a los empleados vinculados a través de la acogida de la Ley 789 de 2002.
- (D5-O7): Organización y formación de una estructura administrativa de la empresa que permita aprovechar el auge del sector de la construcción.
- (D4-O7): Adoptar esquemas de asociatividad para obtener mayores oportunidades de disputar o preservar clientes y nuevas oportunidades de trabajo.
- (D5-O9): Organización y formación de una estructura administrativa que sea capaz de identificar la carencia de implementar tecnologías para aplicación de los procesos productivos.

- (D6-O6): Realizar auditoria de marketing como instrumento idóneo para medir el sector y el grado de capacidad de dar respuesta al mercado.
- (D6-O7): Realizar auditoria de marketing para medir el grado de adaptación del a empresa a su entorno.

ESTRATEGIAS FA:

- (F1-A4): Realizar actividades que permitan mantener y desarrollar las capacidades del talento humano para optimizar los procesos, con el fin de mejorar la competitividad de ESTRUNAR, a través de la capacitación y cualificación del personal.
- (F6-A2): Aprovechar la estabilidad financiera de la empresa para disminuir el impacto de una variación imprevista en la tasa de cambio.
- (F8-A4): Aprovechar el conocimiento y la experiencia que les brinda la trayectoria en el mercado para brindar la garantía y respaldo necesarias para fidelizar sus clientes.
- (F2-A3): Actualizarse periódicamente sobre los procesos de construcción antisísmica, para brindar estructuras de calidad.

ESTRATEGIAS DA:

- (D1-A4): Diseñar e implementar un plan estratégico de mercadeo para reducir el impacto de la competencia.
- (A4-D4): Brindar capacitaciones periódicas a los operarios en temas de uso de nuevas tecnologías y procesos a fin de mejorar la productividad y calidad y llegar a ser más competitivos.
- (D5-A4): Realizar un benchmarking competitivo con el fin de analizar, conocer y contrarrestar las características y mejorar las condiciones de la empresa frente a la competencia.
- (A5-D7): Desarrollar eventos y visitas para lograr que las constructoras los conozcan.

2.3 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

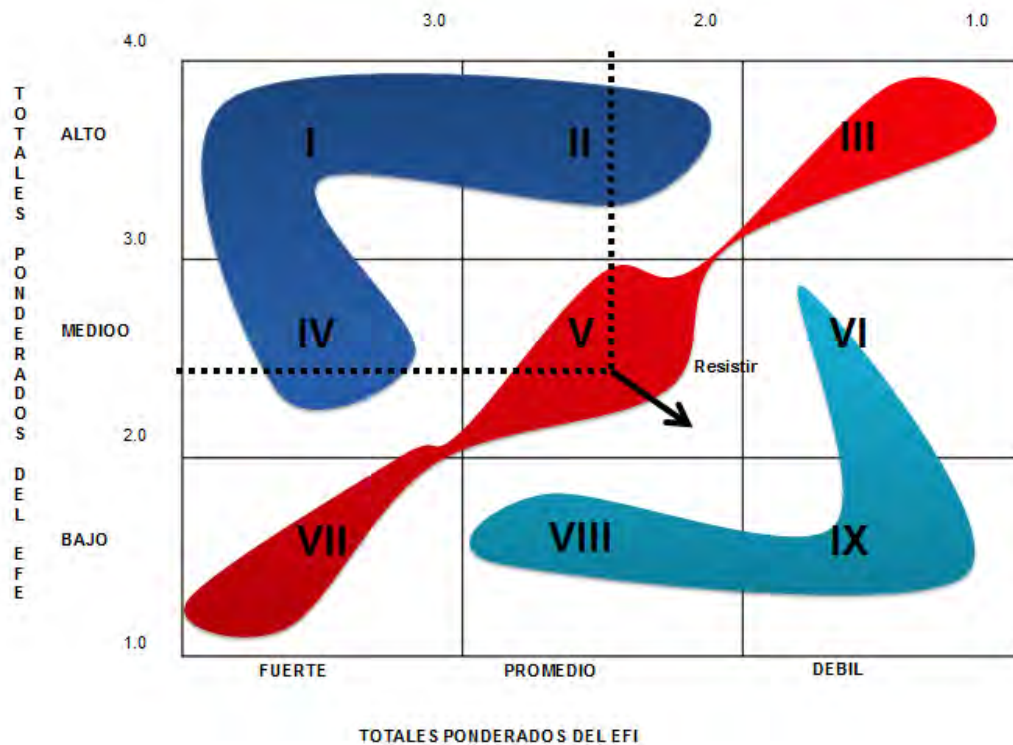
En este punto se formulan estrategias corporativas a través de las matrices de planeación estratégica

Matriz Interna – Externa (Ie). La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje X, donde un total entre 1.0 y 1.99, representa una posición interna débil, una calificación entre 2.0 y 2.99, se puede considerar promedio y una calificación entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera el EFE en el eje Y, un total ponderado entre 1.0 y 1.99, se considera bajo, una calificación entre 2.0 y 2.99, es intermedia y una calificación entre 3.0 y 4.0 es alta.⁴⁶

MEFE (Y= 2,39)

MEFI (X= 2,32)

Cuadro 41. Matriz Interna – Externa



Fuente: esta investigación

⁴⁶ Administración estratégica – Fred R. David – Cap. 6: Análisis y elección de la estrategia.

ANALISIS MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

A partir de la matriz anterior, se observa que ESTRUNAR se encuentra en el cuadrante resistir, en el cual básicamente se deben plantear estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos, debido a que estos aspectos han estado un poco descuidados y no se han contrarrestado adecuadamente las fuertes estrategias publicitarias y de desarrollo de productos y servicios que ofrece la competencia.

Dichas alternativas (penetración en el mercado, desarrollo de productos y servicios) hacen parte de las estrategias de conservar y mantener, ya que buscan permanecer cerca de las principales competencias sin correr demasiados riesgos y a la vez influir en la vitalidad de la organización, a través de la estimulación de iniciativas y el aumento de la motivación del personal, con el fin de sobrevivir a los ataques de la competencia. Por esta razón las estrategias y acciones a desarrollar para fortalecer la empresa y resistir en el ambiente competitivo son:

PENETRACION EN EL MERCADO:

Dirigidas hacia la diferenciación de las actividades de ESTRUNAR o, en cuanto a la participación directa en licitaciones, con el fin de reforzar en el cliente la imagen de la empresa en cuanto a su excelente calidad y novedad, no solo en la oferta de productos, sino también en la prestación de servicios y atención adecuada al cliente, a través del fortalecimiento de las relaciones internas y conocimiento de los colaboradores.

Orientadas hacia el incremento de las ventas de productos existentes en los mercados actuales.

DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS: Enfocadas hacia la creación o mejoramiento de productos y servicios a mercados atendidos actualmente por la empresa.

Matriz De La Gran Estrategia⁴⁷ La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Se basa en dos dimensiones evolutivas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. De esta manera, la empresa se ubica en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos, los cuales clasifican el orden de atractivo y el tipo de estrategias que se deberían considerar.

El desarrollo técnico de la madurez de la gran estrategia, no señala claramente una gama de valores numéricos para medir los cuadrantes. De acuerdo con esto se puede señalar los siguientes criterios para los ejes de la matriz:

⁴⁷ Administración estratégica – Fred R. David – Cap. 6: Análisis y elección de la estrategia.

Eje X: La posición competitiva se asimila al de Ventaja Competitiva (VC). Se puede usar una escala de 0 a -6. Así, 0= posición fuertemente competitiva y -6 posición competitiva débil. El promedio = -3, implica una posición competitiva intermedia.

Eje Y: El eje de crecimiento de mercado puede ser cuantificada entre -20 a +20%, indica disminución rápida del mercado; el crecimiento del 0% es el punto de intersección.

En este sentido, para el presente estudio, los ejes toman los siguientes valores:

Eje X = - 4 (Ventaja Competitiva) – bajo conocimiento en el mercado de constructoras

Eje Y = 5,02% (crecimiento sector de la Construcción - CAMACOL)

Cuadro 42. Cuadrante Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: Esta investigación

Análisis De La Matriz De La Gran Estrategia

CUADRANTE II. A partir de la matriz de la gran estrategia, es necesario que ESTRUNAR genere alternativas que mejoren su competencia efectiva, determinando la razón de su ineffectividad. Por tal razón las estrategias implementadas deben estar relacionadas con el desarrollo de mercado, desarrollo de producto, penetración en el mercado e integración hacia atrás, debido a que la empresa se encuentra en el cuadrante II, que representa una posición competitiva débil y un crecimiento rápido de mercado, lo cual indica que es necesario evaluar el enfoque actual de la empresa, con el fin de establecer el mejor camino para que la empresa cambie y mejore su competitividad.

INTEGRACION HACIA ATRÁS: hacer alianzas estratégicas con los proveedores para asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos comprados y coordinar más efectiva y eficientemente las funciones de distribución.

Este tipo de estrategia es recomendable aplicar cuando:

- los proveedores actuales de una organización son especialmente costosos, escasos, poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de la empresa (materias primas).
- Si todos o la gran mayoría de sus competidores depende de proveedores puede con esta estrategia tomar ventajas competitivas reduciendo costos y también porque nuestros competidores necesitan recursos de terceros que ESTRUNAR si tendría.

Las estrategias referentes a la penetración de mercados, desarrollo de productos y servicios ya fueron tratadas en las matrices anteriores.

Matriz BCG

se trata de un gráfico, desarrollado en los años 70 por esta consultora, cuyo objetivo es contribuir a tomar decisiones respecto a las distintas Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), de las cuales podéis ver algunas definiciones pulsando en el enlace para que podáis informaros de una forma más completa. En el eje vertical de la matriz se mide el nivel de crecimiento del mercado o industria en la que se engloba; mientras que en el eje horizontal se mide la cuota o posición relativa que tiene el producto/negocio dentro del mercado.

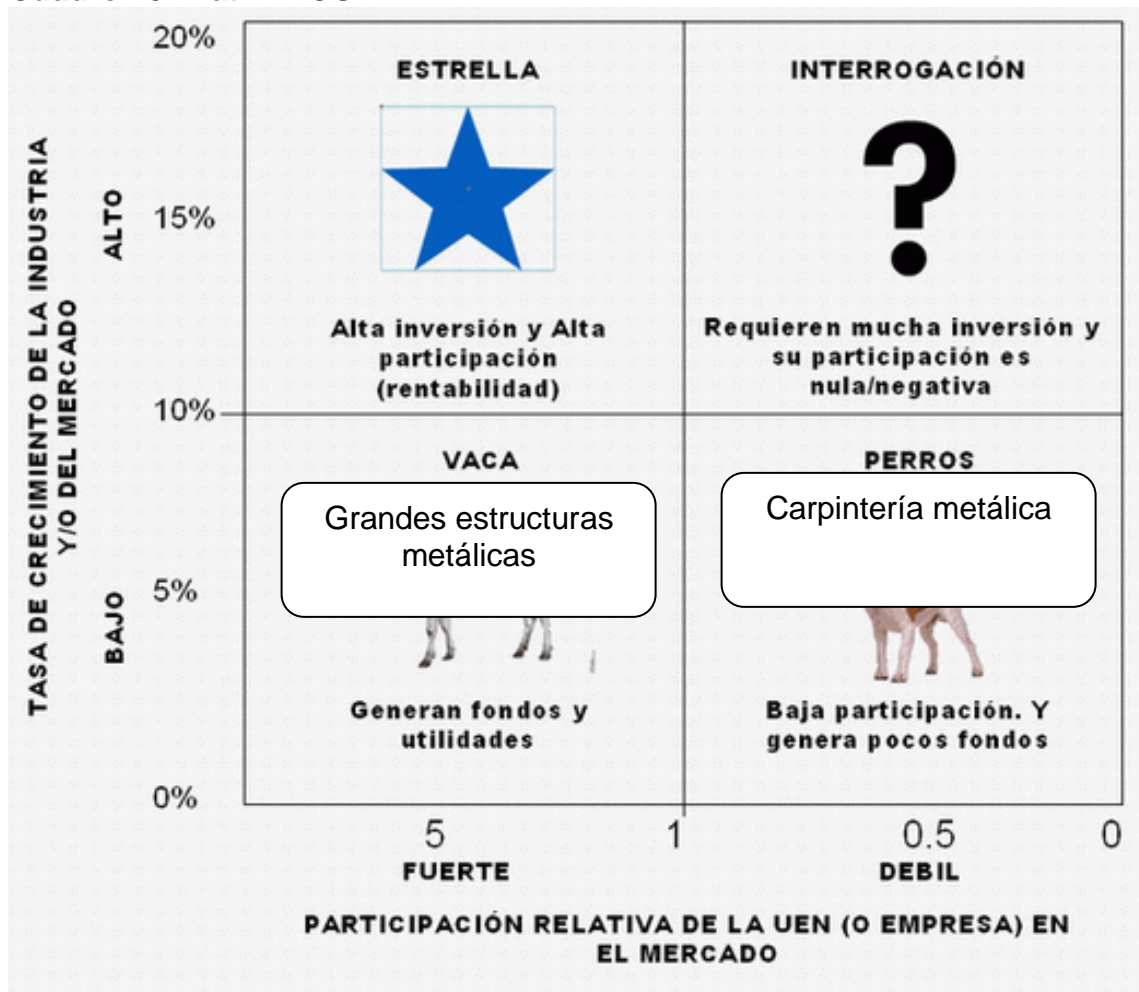
De acuerdo a la información suministrada por la empresa:

Ventas	Ventas 2013	%	Utilidades 2013	%
Grandes estructuras	4.250.400.000	88.22%	750.340.000	93.51%
Carpintería metálica	567.500.000	11.77%	52.050.000	6.49%
Total	4.817.900.000	100%	802.390.000	100%

De acuerdo a la información se puede ubicar en producto vaca lechera a las grandes estructuras ya que proporciona buenas ventas y excelentes utilidades, mientras que la carpintería metálica proporciona utilidades de tan sólo el 6.49%.

La representación gráfica sería la siguiente:

Cuadro 43. Matriz BCG



Fuente: esta investigación.

Los cuatro cuadrantes de la matriz suponen una clasificación de las UEN, la cual nos proporciona múltiple información acerca de las decisiones de inversión, tanto a nivel financiero, marketing o incluso logístico (ya que supone una revisión del tradicional concepto de ciclo de vida del producto). Aunque este sistema se considera en ciertos ámbitos obsoletos, bien es cierto que ha supuesto una referencia para desarrollos posteriores del tema.

Lo que se pretende conseguir es establecer un sistema que permita tomar decisiones lo más objetivas posibles sobre dónde invertir, retirar inversiones,... en lo referente a las UEN. Para lo cual se deben tener en cuenta las características de cada uno de los cuadrantes que la componen. Son los siguientes:

Cuadrante 2: VACA LECHERA

Son productos/negocios privilegiados ya que se sitúan en industrias maduras siendo líderes. La fidelidad adquirida de los clientes hace que se reduzca la necesidad de inversión en marketing. Generan más efectivo del que pueden reinvertir de forma rentable, por ello se puede desviar este superávit hacia otras UEN que lo necesiten. Es la etapa más difícil de alcanzar por un producto/negocio.

Cuadrante 4: PERRO

Aquí existe poca participación en el mercado, el cual posee además bajas tasa de crecimiento. Son mercados maduros y en decaimiento. No suele ser recomendable invertir en este tipo de UEN al no resultar rentables, y si además perdura esta condición a lo largo del tiempo suelen eliminarse completamente, para que no dañen al resto de negocios y al flujo financiero de la empresa.

ETAPA 3: ETAPA DE LA DECISION⁴⁸

El análisis y la intuición sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias, con el fin de evaluar las alternativas de tal manera que se obtenga la más viable y las mejores por orden de importancia en la matriz MCPE (Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica).

⁴⁸ Administración estratégica – Fred R. David – Cap. 6: Análisis y elección de la estrategia.

Matriz Cuantitativa De Planeación Estratégica (M.C.P.E): La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad.

En términos conceptuales, la MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores claves críticos.

P.A = Puntaje de Atracción

P.T = Puntaje Total

Cuadro 44. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica

FACTORES CLAVES	CLAS.	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
		PENETRACION EN EL MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTOS		DESARROLLO DE SERVICIOS		INTEGRACION HORIZONTAL	
		P.A	P.T	P.A	P.T	P.A	P.T	P.A	P.T
INTERNOS									
FORTALEZAS									
Los empleados se sienten identificados y a gusto con su trabajo, generando eficiencia, eficacia y productividad laboral.	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16	2	0,08
La excelente calidad de los productos que se fabrican	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Tecnología e infraestructura	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09	4	0,12
Conocimiento del mercado que posibilita la orientación de la oferta comercial hacia la satisfacción del cliente actual y potencial.	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Percepción, aceptación y satisfacción del cliente	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21

externo actual y potencial frente a los bienes y servicios.									
Adecuado manejo de las entradas y salidas de los recursos económicos, que garantizan el cumplimiento de las obligaciones adquiridas.	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12	4	0,16
Posibilidad de establecer alianzas y participar directamente en licitaciones - calidad de los productos – oportunidad y cumplimiento	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12	3	0,12
DEBILIDADES									
Ausencia de un plan estratégico enfocado a la parte de mercadeo que oriente las actividades a realizar durante el año.	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Escasa gestión de mercadeo que permita guiar y orientar la empresa hacia la consecución, fidelización y mayor participación de la misma en el mercado local.	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28	2	0,14
Inexistencia de un departamento de talento humano que se encargue de las funciones de selección y desarrollo del personal.	0,04	1	0,04	–	–	4	0,16	2	0,08
Falta de capacitación del recurso humano en cuanto a la atención y servicio al cliente.	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,20	–	–
Bajo nivel de comunicación abierta y continua entre empleado – jefe, que facilite las labores de control, motivación, expresión y retroalimentación de información.	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Inadecuado proceso gerencial que dificulta el mejoramiento continuo y la calidad en la toma de decisiones.	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Ausencia de auditorías de marketing que permitan	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18	3	0,18

de una forma sistemática, objetiva e independiente, realizar el análisis y valoración de los objetivos, estrategias y acciones.									
EXTERNOS									
OPORTUNIDADES									
Las políticas del gobierno, contempladas en los planes de desarrollo para el apoyo y el fomento de las mipymes como promotoras del progreso y gestoras en la generación de empleo.	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15	4	0,20
La legislación colombiana	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15	4	0,20
Medidas establecidas por la Ley 789 de 2002 referente a la reforma de Flexibilidad Laboral, que garantizan una mayor productividad, seguridad social, bienestar y calidad de las relaciones laborales.	0,05	-	-	-	-	3	0,15	-	-
Las economías de escala desarrolladas por empresas nacionales e internacionales, suponen costos decrecientes que se ven reflejados en la disminución de los costos	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	4	0,28
La globalización de la economía fortalece las unidades de negocio en cuanto a la adquisición de nuevos productos y herramientas tecnologías modernas.	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	4	0,28
Crecimiento del sector de la construcción	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	3	0,27
Programas y entidades tanto públicas como privadas, orientadas hacia la capacitación y cualificación del recurso humano en áreas administrativas, mercadeo, sistemas y atención al cliente que potencian y promueven el alcance de una mayor eficiencia y competitividad.	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,20	3	0,15
El desarrollo de nuevas tecnologías mejoran los	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24

procesos administrativos y operativos.									
AMENAZAS									
Imposición de nuevos impuestos que dificultan el desarrollo y crecimiento de las unidades estratégicas de negocio y disminuyen el margen de utilidad del empresario.	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	4	0,28
El incremento de la inflación,	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12	4	0,16
La situación de inseguridad y delincuencia común	0,04	4	0,16	2	0,08	4	0,16	2	0,08
La creciente competencia y sus mejores condiciones competitivas,	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	3	0,27
Publicidad, promociones y descuentos agresivos de la competencia.	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36
TOTAL PUNTAJE DE ATRACTIVIDAD			<u>5,47</u>		5,31		5,42		4,87

Fuente: Esta investigación

Análisis De La Matriz Cuantitativa De La Planeación Estratégica (Mcpe)

Teniendo en cuenta el resultado de la matriz anterior, se determina que la estrategia más conveniente en su orden de importancia, para aplicar a ESTRUNAR, partiendo de su capacidad interna y externa son: Penetración en el mercado con una calificación de 5,47; Desarrollo de Servicios con 5,42 puntos, Desarrollo de Productos con una puntuación de 5,31, e Integración Horizontal con total de 4,87 puntos.

2.4 PROPUESTA ESTRATEGICA DE MERCADEO

Se presenta a continuación el desarrollo de estrategias y programas de marketing en cuanto al desarrollo del producto, fijación de precios, publicidad, marketing directo y promoción y distribución de ventas.

2.4.1 Propuesta estratégica

OBJETIVO GENERAL

Aumentar la participación de la empresa en el mercado actual, con el fin de asegurarle a ESTRUNAR el desarrollo en el mediano y largo plazo, a través del incremento de los niveles de satisfacción del cliente, ofreciendo productos de calidad y prestando un servicio eficiente.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Lograr un mayor posicionamiento de ESTRUNAR en la ciudad de Pasto.
- Ganar una mayor Participación en ventas en el mercado de Pasto al finalizar el primer semestre del año 2016.
- Participar directamente en licitaciones con el fin de incrementar ventas y utilidades.
- Mantener la fidelidad y satisfacción del cliente actual como factor dinamizador de la gestión comercial.

ESTRATEGIA DE SEGMENTACION DE MERCADO

La empresa ESTRUCTURAS METALICAS DE NARIÑO, tiene definido su segmento de mercado en las constructoras de la ciudad de Pasto y el sector gubernamental.

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se le quiere asignar a la empresa y/o a las marcas en la mente del cliente, de tal manera que los clientes objetivos comprendan y aprecien la diferencia competitiva de la organización.⁴⁹

En este sentido, las estrategias de posicionamiento recomendadas para ESTRUNAR, son las relacionadas con:

Posicionamiento basado en las características del producto: Consiste en posicionar un producto o servicio nuevo o existente en base a una característica que la competencia haya ignorado. Cabe destacar la importancia de no posicionar la empresa con más de una característica o atributo, ya que las estrategias son difíciles de implementar y el consumidor tiende a confundirse y a no recordarlas.

Por esta razón, es recomendable posicionarse fuertemente sobre un solo punto y Reforzarlo en la mente del consumidor.⁵⁰ En este sentido, la estrategia para posicionar ESTRUNAR es:

- Diseño e impresión de portafolio de productos y realizar visitas personalizadas a los clientes.
- Participar directamente en licitaciones.

En este aspecto la empresa se posiciona en el mercado local, gracias a la calidad de los bienes que comercializa, a los precios competitivos que ofrece, al servicio que brinda.

Posicionamiento con respecto al uso: Consiste en ligar al producto un determinado uso o aplicación. En el caso de la empresa, el servicio a domicilio, sería un uso ligado al consumo del producto, puesto que le brinda al cliente comodidad y beneficios.

Posicionamiento a través del nombre: Al momento de posicionarse, el nombre es uno de los factores clave. Una empresa que está entrando en el mercado, debe tener un nombre que le permita ser recordada e identificada con facilidad. Hace un tiempo atrás, cuando no existía tanta competencia, cualquier nombre podía funcionar pero hoy en día resulta más importante una relación más directa entre el nombre y el tipo de productos que fabrica.⁵¹

TACTICAS

⁴⁹ <http://www.estoesmarketing.com/Estrategias/Posicionamiento.pdf>

⁵⁰ http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/posicionamientomenteconsumidor/default3.asp

⁵¹ <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/guerraposisic.htm>

PENETRACION EN EL MERCADO: Orientadas hacia el incremento de la participación de la empresa en los mercados en los que opera, con los productos actuales, a través estrategias como:

Desarrollo de la demanda primaria: A través de la realización de una adecuada mezcla promocional que contribuya a un crecimiento significativo de las ventas y en la prestación de servicios y que estimulen la acción de compra y de servicio del cliente actual y potencial mediante programas de promociones:

- Publicidad:
 - Realizar propaganda visual y radial, para las grandes estructuras en entidades del estado y constructoras.
- Promoción de ventas:
 - Premiar la fidelidad del cliente a través de regalos a fin de año.
- Marketing directo:
 - Recuperar clientes que no han regresado a través de llamadas telefónicas y tarjetas de invitación para lograr fidelización.
 - Mejorar el sistema de administración de quejas, solicitudes y sugerencias y visitas

Aumento de la cuota de mercado: Aumentar las ventas atrayendo a clientes potenciales, mediante:

- El incremento de la publicidad para llegar a los mercados actuales y potenciales a través de la destinación de un porcentaje de las utilidades, para la realización de publicidad en radio, prensa y televisión, con el fin de:
 - Dar a conocer constantemente las promociones que realiza Estructuras Metálicas de Nariño - ESTRUNAR en las distintas épocas del año.
 - Hacer uso de la publicidad para destacar el excelente servicio al cliente que proporciona la empresa, como factor competitivo que diferencia a la Empresa de la competencia.
 - Realizar eventos para épocas y fechas especiales para invitar a los clientes fieles. (Constructoras)
 - Participar en ferias de la construcción
 - Publicitar en revista de la construcción

Reforzar la red de distribución a través de la diferenciación de las actividades de Estructuras Metálicas de Nariño - ESTRUNAR en cuanto a la prestación del servicio, atención adecuada y asesoría técnica, a través del fortalecimiento de las relaciones internas y conocimiento de los colaboradores y operarios:

- Realizar talleres educativos al personal, referentes a los procesos, materiales, y obras realizadas

- Realizar talleres educativos al personal sobre manejo de formalidad y el buen trato con el cliente.
- Capacitar la fuerza de ventas en el área de mercadeo y atención al cliente.

DESARROLLO DE SERVICIOS: Por esta razón, la orientación hacia el desarrollo de servicios, se convierte en una posibilidad de diferenciación; para el caso del Estructuras Metálicas de Nariño - ESTRUNAR, el enfoque se encamina hacia el "saber hacer", es decir, satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, a través de:

- Políticas de atención al cliente
- Asesoría técnica con experiencia y calidad
- Ofrecimiento de productos de calidad y cumplimiento, idoneidad de sus operarios (arquitectos - diseñador grafico) y experiencia de la empresa en el sector.

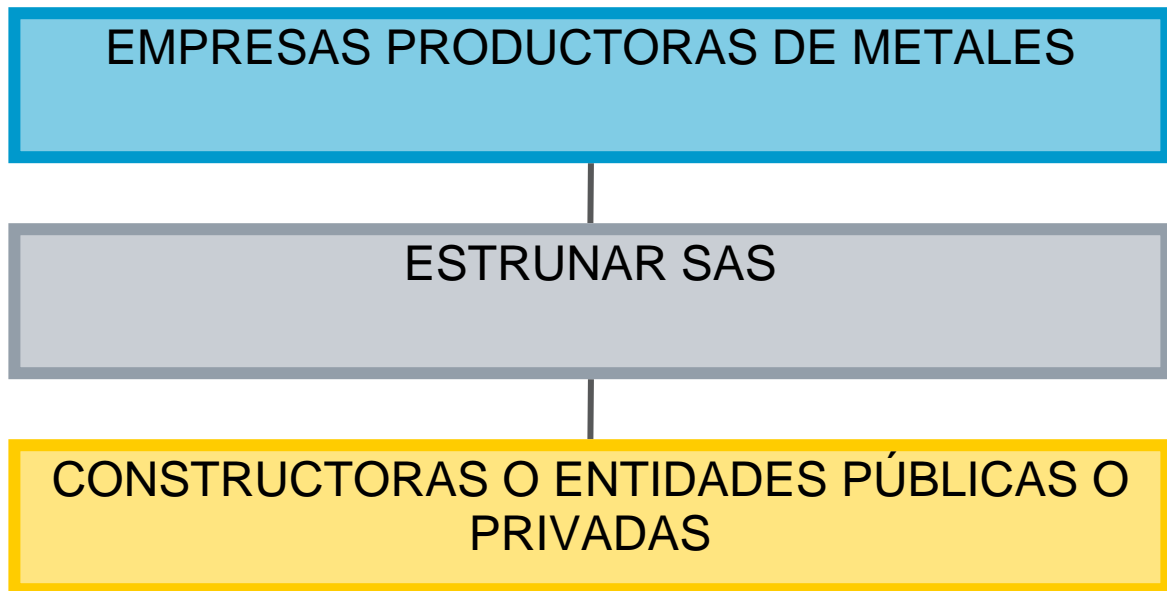
2.4.2 Estrategias De Mercadeo. Se propone a continuación las estrategias de mercado para posicionar el producto entre las constructoras en la ciudad de Pasto, definiendo estrategias de producto, distribución, precios, promoción, publicidad y de servicio; que permitan asegurar una comercialización exitosa entre las constructoras del municipio de Pasto.

Estrategias De Distribución

Este proyecto se ubica en el canal como directo puesto que compra la los materiales para la elaboración de las estructuras, se fabrica y se instala a los constructores. La distribución será de forma directa entre la empresa y las constructoras de la ciudad de Pasto, en la medida en que la participación aumente se desarrollaran las alianzas correspondientes con los intermediarios del sector.

El canal de distribución será indirecto, se realizará mediante visitas de la Gerencia y el asesor comercial de la empresa a las constructoras donde se entregará la información del producto, una muestra comercial y se explicará detalladamente los beneficios del producto. Teniendo en cuenta la empresa es una comercializadora es un canal intermediario entre la empresa productora de metales, transformación del producto para llegar al usuario del producto (constructoras)

Gráfico 33. Canal de distribución



Fuente: esta investigación

Se utilizará una estrategia exclusiva ya que su canal de distribución es corto, el cliente elige el producto y este es comercializado de manera exclusiva. Esta estrategia es útil cuando se quiere diferenciar el producto por su calidad.

Al iniciar operaciones, la empresa tendrá un control óptimo de toda la comercialización, pues originariamente y como se podrá ver más adelante, las políticas de inventarios estarán dadas por el número de pedidos que los clientes soliciten, por esta razón al inicio de la operación la mejor estrategia de distribución es tener un nivel controlado de inventarios.

Uno de los requisitos más apremiantes para la empresa fue establecer el canal de distribución más conveniente para el producto, ya que de este dependen otras decisiones que se tomarán en el momento de realizar el plan de mercadeo, para esto tuvimos en cuenta los siguientes factores:

- Servicio al cliente.
- Margen de contribución.
- Las ventas principalmente van enfocadas a constructoras.
- Transporte del material

Y llegamos a la conclusión que el canal de distribución será de forma directa, esto implica que no se utilice ningún tipo de intermediario.

Por último, la estrategia que se utilizará será exclusiva, ya que cumple con los requerimientos del producto como:

- Mejor imagen para nuestro producto respecto a su competencia.
- Mayor prestigio de ESTRUNAR en el mercado.

Estrategias De Promoción de ventas Y Publicidad

- **Publicidad**

Con el fin de dar a conocer y garantizar el posicionamiento y su participación, la empresa desarrollará entre otras las siguientes actividades de publicidad.

Tele mercadeo: Con esta estrategia se pretende llegar a un número de clientes cada vez mayor con un mínimo de inversión. Al implementar tele mercadeo las ventas aumentan lo que se traducirá en un aumento de la rentabilidad.

Publicidad viral (electrónica y física): por medio de este tipo de publicidad, se pretende tener un grado de penetración más amplio en el mercado.

Preferencia Ambientalista: Para promocionar la empresa es importante nombrar y sobre exaltar la importancia ecológica de la compañía.

Catálogos: por medio de ellos se podrá ofrecer de forma directa todos los productos de la compañía además de poder promocionar la marca.

Asistencia a eventos o ferias especializadas del sector construcción Anuncios en revistas de la construcción. Correo directo a gerentes o construcciones. Invitaciones a foros demostrativos del producto.

Los objetivos de publicidad que hemos escogido basados en las condiciones actuales de la empresa son persuasivos, ya que nuestro producto está en la etapa de introducción, es decir en la etapa de darse a conocer y crear demanda.

- **Promoción de ventas**

La promoción del producto se hará teniendo en cuenta los dos mercados meta elegidos.

Para Clientes que permanecen en las construcciones: Se promocionará mediante correo directo según resultados de bases de datos. Mediante folletos y publicaciones en revistas de construcción. Visitas del Asesor comercial a las constructoras llevando el portafolio de servicios y participación en las ferias de la construcción.

Promoción a Canal de Distribución:

- Descuentos por pronto pago.
- Descuentos por cantidades compradas.
- Por fidelidad.
- Participación en licitaciones

Presupuesto

Con el propósito de garantizar los recursos necesarios para el plan estratégico que permitirá el ingreso al mercado y el posicionamiento de la empresa ESTRUNAR, se establece como presupuesto inicial:

Cuadro 45. Presupuesto de mezcla de mercadeo

Detalle	Valor
Diseño de imagen corporativo, logotipo, tarjetas de presentación, flayers, aviso externo.	\$ 2.000.000
Portafolio de servicios	\$ 2.000.000
Publicidad pantallas led anual	\$ 6.000.000
Publicidad radial y Tv durante el mes de lanzamiento	\$12.000.000
Diseño de un sitio Web	\$ 300.000
Evento de promoción comerciales : coctel de inauguración donde se invite a todos los constructores a la demostración del producto, se alquilará un salón, coctel, pasabocas y se entregará una muestra comercial del producto	\$2.000.000
TOTAL	\$24.300.000

Fuente: Esta investigación

2.5 PLAN DE ACCION ESTRUCTURAS METÁLICAS DE NARIÑO - ESTRUNAR

Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte de planeamiento estratégico de la empresa, ya que por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándose de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto. El plan de acción compromete el trabajo de una gran parte del personal de la institución, estableciendo plazos y responsables y un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones diseñadas. Dichos planes colocan en un espacio definido de

tiempo y responsabilidad las tareas específicas para contribuir a alcanzar objetivos.

En este sentido, los objetivos planteados deben enfocarse hacia las estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación concéntrica, evaluadas en la matriz MCPE.⁵²

⁵² <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/planaccion.htm>

Cuadro 46. Plan de Acción de mercadeo de Estructuras Metálicas de Nariño – ESTRUNAR

PENETRACIÓN EN EL MERCADO

AREA	ACCION ESTRATEGICA	ACTIVIDADES	METAS	TIEMPO	RECURSOS		RESPONSABLE	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACION
					ECONOMICOS	HUMANOS			
O R G A N I Z A C I Ó N	Capacitar personal en cada una de las etapas del proceso a fin de incrementar la competitividad.	Realizar 1 taller mensual de capacitación acorde al área del operario vinculado a la empresa.	Tener al 100% del personal vinculado a la empresa altamente capacitado.	1 año	20.000.000	Gerente	Gerente	# de personas capacitadas/ # total de trabajadores	Evaluación esporádica del personal capacitado. Registro de asistencia. Clima laboral y producción de alta calidad.
	Creación del departamento de recursos humanos.	Vinculación del personal idóneo para este perfil							
	Creación de un presupuesto para esta estrategia.	Seguimiento continuo y control de los estados financieros de la empresa.							

AREA	ACCION ESTRATEGICA	ACTIVIDADES	METAS	TIEMPO	RECURSOS		RESPONSABLE	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACION	
					ECONOMICOS	HUMANOS				
M E R C A D E O	Producto	Incrementar el posicionamiento	Elaboración de portafolio Visitas a clientes Determinar el atributo más atractivo de nuestro producto. Testeo con consumidores	Incrementar el reconocimiento de la empresa en un 70%	1 año	5.000.000	Coordinador de Mercadeo	Gerente	No. Empresas constructoras / No. Empresas constructoras que conocen la empresa	Llamadas telefónicas Nuevos contratos
	Precio	Difusión de precios competitivos	Visitas a clientes Entrega de cotizaciones	Duplicar en un 50 % el número de contratos ya existentes	1 año	1.000.000	Coordinador de Mercadeo	Gerente	No. De Construcciones realizadas/ No. Contratos logrados	Nuevos contratos
	Promoción	Incrementar la publicidad	Participar en ferias y revistas de la construcción Hacer eventos de exposición de obras anuales video institucional redes sociales Creación y difusión de la imagen corporativa. Clasificados	Incrementar las ventas en un 20%	1 año	25.000.000	Coordinador de Mercadeo	Gerente	Numero de impactos publicitarios/ número de clientes nuevos	Llamadas aleatorias a nuevos clientes

			Publicidad virtual							
	Plaza	Establecer relación Directa con los Clientes	Apertura de una oficina	Establecer una relación directa con las constructoras	1 año	15.00.000	Gerente	Gerente	No. Clientes contactados en la nueva oficina / No. de constructoras existentes	Registro de visitas
TOTAL						48.000.000				

DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

AREA	ACCION ESTRATEGICA	ACTIVIDADES	METAS	TIEMPO	RECURSOS		RESPONSABLE	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACION
					ECONOMICOS	HUMANOS			
SERVICIO	Brindar una oferta comercial diversificada y con novedosos productos que satisfagan las cambiantes necesidades y deseos del cliente y del sector	Realizar nuevos diseños en estructuras, adquirir nuevas maquinarias y Actualizar materiales	3 diseños nuevos	1 año	6.000.000	Ingenieros diseñadores y arquitectos	Departamento de Recursos Humanos	No. De diseños existentes de estructuras/ No. Nuevos diseños de estructuras	Portafolio más amplio y mayores ventas.

TOTAL DEL PLAN: \$54.000.000

CONCLUSIONES

Para el desarrollo de un Plan Estratégico de Mercadeo se debe aprender a descubrir el mercado, desarrollar las capacidades empresariales, conocer las fortalezas y debilidades, establecer objetivos claros y medibles en el marco de ellas, desarrollar las estrategias y planes que permitan alcanzar los objetivos planteados, ejecutar los planes correctamente para que sucedan según lo programado y por último analizar los resultados y tomar las medidas correctivas necesarias. Es así, como el Plan Estratégico de Mercadeo debe ser entendido como un proceso participativo, que no va resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia, con la convicción de que el futuro deseado es posible, si se construye una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, es decir, se debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización para alcanzar las metas propuestas. Por tal razón, los resultados obtenidos en el presente trabajo, indican que:

El Plan Estratégico de Mercadeo permitió evaluar la situación actual del Estructuras Metálicas de Nariño - ESTRUNAR, mediante la aplicación de la teoría y conceptos básicos de la planeación que evidencian la capacidad de la empresa para aprovechar las oportunidades del medio, minimizar el impacto de las amenazas externas y utilizar las fortalezas internas para disminuir las debilidades que posee la organización.

La llegada de nuevos competidores al mercado nariñense hace que el medio en el cual se desarrolla la actividad económica del Estructuras Metálicas de Nariño - ESTRUNAR sea más competitiva; razón por la cual la empresa debe prever y hacer frente a las situaciones que se presentan en el entorno a partir de las fortalezas que posee.

Es necesario reforzar la publicidad de la empresa para lograr mayor reconocimiento de Estructuras Metálicas de Nariño - ESTRUNAR como una empresa sobresaliente por la calidad de sus productos, por su accionar empresarial y por su trayectoria en la construcción de grandes estructuras.

Las estrategias y actividades planteadas se realizaron teniendo en cuenta la naturaleza de la empresa, el segmento de mercado al cual se dirigen todos los esfuerzos de mercadeo y las necesidades de incremento de volumen de ventas, posicionamiento y participación de la empresa en el mercado regional.

La empresa posee un área de mercadeo establecida, pero inadecuadamente aprovechada, ya que todas sus actividades no están siendo comunicadas efectivamente al cliente, debido a que no cuenta con una buena estrategia de medios que le permita comunicarle al cliente el portafolio de productos.

El presente trabajo desarrollado en el Estructuras Metálicas de Nariño - ESTRUNAR permitió conocer los procesos, mercados, clientes y habilidades para orientar y manejar a largo plazo los factores claves de éxito de la empresa, con el fin de contribuir al fortalecimiento y optimización del mejoramiento del nivel competitivo, posicionamiento y participación de la organización en el mercado local, a través del establecimiento y desarrollo de las actividades formuladas en el plan de acción contemplado en la presente investigación.

RECOMENDACIONES

El Plan Estratégico de Mercadeo es una herramienta que guía a los directivos de una organización a partir de la formulación de estrategias que orientan a la empresa, hacia la ejecución de actividades específicas, tendientes hacia la consecución y cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa en el mediano y largo plazo. En este sentido, es importante que Estructuras Metálicas de Nariño - ESTRUNAR siga las siguientes recomendaciones que le permitirá mejorar su gestión empresarial:

Es necesario que la empresa Estructuras Metálicas de Nariño - ESTRUNAR, mejore sus debilidades, para incrementar las habilidades que generen una mayor competitividad en el mercado local. Por lo tanto es recomendable enfocar el mercadeo hacia el desarrollo de productos, desarrollo de servicios y la penetración en el mercado, lo cual incrementa el nivel de satisfacción del cliente actual, la atracción del cliente potencial, el incremento de la participación en el mercado local y el aumento de los índices de rentabilidad, que les permitirá crecer y/o mantenerse en el mercado, pese a las dificultades y riesgos que presenta el ambiente externo.

Es importante la creación de un departamento de Talento Humano que se encargue de todos los aspectos relacionados con el personal, con el fin de promover la generación de sentido de pertenecía y satisfacción por parte del empleado hacia la empresa y a su cargo.

Comunicar oportunamente a todo el personal de la empresa la filosofía corporativa, para lograr una correcta alineación de las personas hacia la consecución de los objetivos organizacionales, a través del mejoramiento de las relaciones y el alcance de un mayor nivel de comunicación continuo entre todas áreas y personas que laboran en la empresa, con el fin conocer sus opiniones y mejorar el ambiente laboral a través de la participación del personal en el proceso de toma de decisiones.

Motivar al personal hacia el aprovechamiento de los programas de capacitación del recurso humano en áreas administrativas, mercadeo, sistemas y atención al cliente, ya que éstas son la base para el desarrollo y alcance de una mayor eficiencia y competitividad empresarial.

Fomentar la sinergia organizacional en el Estructuras Metálicas de Nariño - ESTRUNAR, creando ambientes de participación del talento humano para generar un proceso de aprendizaje continuo, en el cual el empleado tenga la posibilidad de aplicar en su puesto de trabajo las herramientas de liderazgo que generen mejores relaciones con el cliente y contribuyan al mejoramiento del ambiente laboral y desarrollo sostenible de la cultura organizacional.

Para mantenerse y mejorar el corto, mediano y largo plazo la empresa necesita aprovechar las oportunidades externas y las fortalezas internas, para generar alternativas que le permitan diversificar sus líneas de productos y servicios y al mismo tiempo penetrar en el mercado actual y potencial, a través de la planificación y destinación de un porcentaje de recursos económicos, hacia las actividades de publicidad y promoción, que no solo destaquen cualidades que posee la empresa en cuanto a los productos, precios y ventajas competitivas, sino que también influyan y generen recordación del buen nombre de la empresa en el cliente actual y potencial.

Realizar mayores esfuerzos en el diseño e implementación de estrategias de mercadeo, enfocadas hacia la utilización de herramientas publicitarias, con el fin de llegar al cliente actual y potencial, a través de pautas en los medios de comunicación local, como emisoras de alta audiencia, periódicos de alta circulación, canales de televisión local, internet y actividades complementarias en el sector de la construcción.

BIBLIOGRAFÍA

ADCOCK D, Bradfield R, HALBORG A & ROSS, C. Marketing Principles & Practice. Madrid: Pitman, 1995.

ANZOLA, S. Administración de mercadotecnia en pequeñas empresas. Primera Edición. México: Mc Graw Hill, 2002.

CHURCHILL, Gilbert A. Investigación de mercados, Cuarta Edición. Madrid: Editorial Thompson, 2000.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta edición. México: Prentice Hall, 1997.

KOTLER, Philip. Dirección de la Mercadotecnia. México: Prentice Hall, 1993. 843p

KOTLE, Philip y AMSTRONG, Gary. Versión Para Latinoamérica. Madrid: Pearsons, s.f.

LAMBIN, Jean-Jacques. Marketing estratégico. México: Mc Graw Hill, 2003. 25p.

MARTÍNEZ SÁNCHEZ, Juan M.; JIMÉNEZ, Emilio. Marketing, USA: Firmas Press, 2010. p 54.

TAYLOR, Kinnear Investigación De Mercados, Quinta Ediciónn. México: Mc Graw Hill, s.f.

NETGRAFIA

BANCOLDEX: http://www.bancoldex.com/documentos/2180_Guia_SAS-web.pdf

DANE: http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/narino_icer_11.pdf

DOCUMENTO DEL CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL –CONPES- 3484 de 2007. visita 19 de marzo de 2013 disponible en <http://www.huila.gov.co/documentos/C/CONPES3484de2007.pdf>

DOCUMENTO DEL CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL -CONPES- 3621 de 2009, visita 19 de marzo de 2013 ; disponible en <http://wsp.presidencia.gov.co/sneci/politica/Documents/Conpes-3621-09nov2009.pdf>

Ley 26/2007, de 23 de Octubre, de Responsabilidad Medioambiental, Disponible en: <http://www.boe.es/boe/dias/2007/10/24/pdfs/A43229-43250.pdf>

Secretaria del Senado, Ley 256 de 1996, Normas sobre competencia desleal, Visitado el 14 de abril de 2012, Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1996/ley_0256_1996.html

Secretaria del Senado, Ley 140 de 1994, La publicidad exterior visual en el territorio nacional, Visitado el 14 de abril de 2012, Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1994/ley_0140_1994.html
SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 4ª Edición. Panamericana Editorial Ltda. Bogotá: p.22

TECNICAS DE ESTUDIO. Metodología de la investigación. Disponible en: <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion38.htm>. Citado (25/08/2013)


UNIVERSIDAD DE LA SABANA. Investigación aplicada. Disponible en: <http://www.unisabana.edu.co/carreras/comunicacion-social-y-periodismo/trabajo-de-grado/tipos-de-trabajo-de-grado-admitidos/investigacion-aplicada/>. Citado (25/08/2013)

ANEXOS

ANEXO A. CRONOGRAMA

PRESUPUESTO - PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA ESTRUCTURAS METALICAS DE NARIÑO S.A.S.																								
Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración del Anteproyecto																								
Presentación del informe																								
Recolección de la información																								
Diagnostico																								
Estudio de mercado																								
Diseño de estrategias																								
Aprobación del Informe Final y correcciones																								
Diseño de la presentación para sustentación del Informe Final																								
Sustentación del Informe Final																								

ANEXO B. ENTREVISTA

	<p>FORMATO DE ENTREVISTA No. 1 (FUNCIONARIOS)</p>	<p>UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD D ECIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO</p>
---	---	--


NOMBRE DEL FUNCIONARIO:

CARGO:

FECHA DE ENTREVISTA:

1. ¿Cuál es la Alineación estructural de Estrunar S.A.S.?
2. ¿Con que recursos humanos cuenta Estrunar S.A.S.?
3. ¿Cuál es el Estado jurídico de la empresa Estrunar S.A.S.?
4. ¿Cuenta Estrunar S.A.S. con una Estrategia de precios, producto, distribución, promoción y comunicación?
5. ¿El personal es capacitado?
6. ¿Cuenta la empresa con manual de funciones?
7. ¿Tiene Estrunar S.A.S. Compromiso con nuevos emprendimientos departamento de i + d?
8. ¿Cuáles son los atributos de nuestra propuesta de valor- entendida como aquello que hace que los clientes elijan Estrunar S.A.S.. Y no a la competencia?
9. ¿Qué es lo que ofrecemos al mercado,Cuál es la oferta potencial?
10. ¿Sabe usted cuál es la percepción que se desea dejar en los clientes?
11. ¿Existen otras empresas que estén ofreciendo el mismo valor por precios similares o menores?
12. ¿Cree usted que se satisfacen las necesidades específicas de los distintos segmentos?
13. ¿Se podría complementar la propuesta de valor de Estrunar S.A.S. a través de alianzas y tecnología?
14. ¿La empresa cuenta con planes operativos?
15. ¿Cuál es el grado de aprovechamiento de la planta?
16. ¿Cuál es el tamaño de la organización?

ANEXO C. ENCUESTA 1

	FORMATO DE ENCUESTA No. 1 (OPERARIOS)	UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
---	---	---

OBJETIVO: Analizar el entorno tecnológico y la capacidad de innovación de la empresa Estrunar S.A.S.

1. ¿Cuál es su nivel de estudios?

- a) Básica primaria ___ b) Secundario ___ c) Técnico-
 Tecnológico ___
 e) Universitario ___ f) Especialista ___ g) Otro ___ ¿Cuál? _____

2. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

- a) Si ___ b) No ___

3. ¿conoce usted la estructura corporativa de Estrunar S.A.S.?

- a) Si ___ b) No ___

4. ¿En el desarrollo de su labor, maneja usted algún tipo de maquina?

- a) Si ___ b) No ___ ¿Cuál? _____

5. ¿Cuál es el grado de tecnología de esta máquina?

- a) Alto ___ b) Medio ___ c) Bajo ___

6. ¿tuvo usted una capacitación previa para el manejo de esta máquina?

- a) Si ___ b) No ___

7. ¿Qué tanto conocimiento tiene usted de normas de calidad?

- a) Alto ___ b) medio ___ c) bajo ___

8. Posterior al diseño de cargos, ¿en su empresa se realiza un adecuado análisis de cargos?

- Si ___ No ___

Si su respuesta es afirmativa, dicho análisis de cargos es realizado teniendo en cuenta:

- a) Ambiente de trabajo. (Espacios, equipos, entre otros)
- b) Aptitudes para el cargo. (Habilidades y competencias)
- c) Exigencias físicas e intelectuales. (Capacidades, destrezas, conocimientos)
- d) Grado de relaciones públicas. (Análisis de grado de responsabilidad)

9. ¿Dentro de su organización se ejecutan métodos o políticas encaminadas al bienestar social y calidad de vida laboral de sus colaboradores?

- Si ___ No ___

Si su respuesta es afirmativa, cuáles de las siguientes políticas utiliza:

- a). Políticas de salud ocupacional.
- b). Políticas de ambiente laboral.
- c). Políticas motivacionales.
- d). Otra(s), ¿cuál (es)? _____

10. ¿a través de qué proceso ingreso usted a la empresa?

- a). Entrevistas de selección.
- b). Pruebas de conocimiento o capacidades.
- c). Pruebas sicométricas (actitudes)
- d). Pruebas de personalidad.
- e). Técnicas de simulación.
- f). Otra, ¿cuál? _____


11. Cuál (es) de los siguientes procesos de comunicación realiza dentro de la empresa:

- a) _____ Comunicación verbal. ____
- b) _____ Comunicación escrita. (memorandos, oficios, circulares)
- c) _____ Reuniones periódicas. ____
- d) _____ Buzón de sugerencias. ____
- e) _____ Otro, ¿cuál? _____

12. ¿Que recomendaciones haría a la empresa ESTRUNAR S.A.S. para mejorar la calidad de desempeño en la labor realizada?

¡¡GRACIAS POR SU VALIOSO TIEMPO, SUS COMENTARIOS SON MUY IMPORTANTES PARA NOSOTROS!!

ANEXO D. ENCUESTA 2

	<p>FORMATO DE ENCUESTA No. 2 (CLIENTES)</p>	<p>UNIVERSIDAD DE NARIÑO</p> <p>FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS</p> <p>PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADERO</p>
---	--	---

OBJETIVO: Analizar el potencial de mercado y evaluar el grado de satisfacción de los usuarios frente a la prestación del servicio de Estrunar S.A.S.

1. ¿a través de qué medio usted conoció ESTRUNAR S.A.S.?
 - a) Radio__ b) Prensa__ c) Televisión__ d) Internet__ e) voz a voz__ f) otro__ ¿cuál?_____

2. ¿Qué productos y/o servicios demanda usted de ESTRUNAR S.A.S.?
 - a) Grandes Estructuras__ b) Carpintería metálica__

3. ¿Qué apreciación tiene usted de la marca?
 - a) Excelente__ b) Bueno__ c) Regular__ d) Malo__

4. Evalué el grado de satisfacción de los aspectos presentados por la empresa Estrunar Ltda.
 - 1= Muy insatisfecho
 - 2= Insatisfecho
 - 3= Medianamente Satisfecho
 - 4= Satisfecho
 - 5= Muy Satisfecho

Expectativas	Grado de satisfacción				
	1	2	3	4	5
Calidad del servicio					
Precio					
Asesoría Técnica					
Disponibilidad de Producto					
Flexibilidad en horarios de Atención					
Canales de Comunicación					
Atención a Quejas y Reclamos					
Tiempo de entrega del Producto					

5. ¿con que regularidad compra los productos de Estrunar S.A.S.?
 a) Mensual___ b) semestral___ c) anual___
6. Como califica la calidad de la entrega del producto.
 a) Muy mala _____
 b) Regular. _____
 c) Buena _____
 d) Muy buena. _____
7. ¿Por qué medios de comunicación usted conoció la marca?
 a) Televisión Regional _____
 b) Radio _____
 c) Volantes _____
 d) Perifoneo _____
 e) Sugerencia _____
 f) E-mail _____
8. Porque medio de comunicación le gustaría realizar su pedido.
 a) Telefónico _____
 b) Página web _____
 c) Contacto directo con el distribuidor _____
 d) Otra___ ¿cuál? _____
9. ¿Qué percepción tiene Usted de la marca ESTRUNAR S.A.S?
 a) Muy mala _____
 b) Mala _____
 c) Regular _____
 d) Buena _____
 e) Muy Buena _____
10. ¿Que recomendaciones haría a la empresa ESTRUNAR S.A.S. para mejorar la prestación de sus servicios?

¡¡GRACIAS POR SU VALIOSO TIEMPO, SUS COMENTARIOS SON MUY IMPORTANTES PARA NOSOTROS!!

ANEXO E. PRESUPUESTO

PRESUPUESTO - PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA ESTRUCTURAS METALICAS DE NARIÑO S.A.S.				
Elaboración de Instrumentos				
Parámetro	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Encuesta a Clientes externos	Impresión de encuesta	300	\$ 100.00	\$ 30,000.00
Encuestadores	Aplicación de entrevista	10	\$ 10,000.00	\$ 100,000.00
<i>Sub - Total</i>				\$ 130,000.00
Papelería y Fotocopias				
Papelería	Borradores e Impresiones de información,	300	\$ 100.00	\$ 30,000.00
<i>Sub - Total</i>				\$ 30,000.00
Recursos tecnológicos				
Memoria USB	Almacenamiento de información (8 gb)	1	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00
<i>Sub - Total</i>				\$ 25,000.00
Impresiones, Cd's y Anillados				
Impresión Anteproyecto (Asesor)	El proyecto hasta Aspectos Administrativos	40	\$ 100	\$ 4,000.00
Anillado Anteproyecto (Asesor)	Anillado	1	\$ 3,500	\$ 3,500.00
Anillado Anteproyecto (Jurados)	Anillado	2	\$ 3,500	\$ 7,000.00
<i>Sub - Total</i>				\$ 14,500.00
Otros gastos del proyecto				
Transporte	Desplazamientos dentro del municipio	20	\$ 1,100	\$ 22,000.00
Alimentación	Almuerzo o cena	16	\$ 5,000	\$ 80,000.00
<i>Sub - Total</i>				\$ 102,000.00
COSTO TOTAL				\$ 301,500.00

ANEXO F. LOGO



CATALOGO DE PRODUCTOS



CARPINTERÍA METALICA



**GRANDES
ESTRUCTURAS**



OTROS SERVICIOS



estrunar
SBS



estrunar
ESTRUCTURAS METÁLICAS DE NARIÑO
SBS

ANEXO H. PORTAFOLIO DE SERVICIOS



Estructuras metálicas en Pasto, Colombia

ESTRUCTURAS METALICAS

El proceso de la construcción y ensamblajes de estructuras metálicas ha requerido de la continua innovación y mejoramiento en las herramientas y mano de obra utilizadas. De esta manera ESTRUNAR ha desarrollado modernos sistemas de trabajo basados en la tecnología y mano de obra certificada, ESTRUNAR se especializa en:

- Cubiertas metálicas
- Edificaciones en acero
- Puentes metálicos
- Estructuras metálicas



Carpintería metálica en Pasto, Colombia

CARPINTERIA METALICA Y ACERO INOXIDABLE

A través de su amplia trayectoria ESTRUNAR se ha destacado en la producción de soluciones integrales para lotaciones industriales e institucionales.

Algunos de sus productos son:

- Ventanearia metálica
- Puertas, pórticos y portones
- Marquesinas en general
- Barandas en tubo estructural y acero inoxidable
- Escaleras metálicas



Acero inoxidable en Pasto, Colombia

OTROS SERVICIOS

ESTRUNAR ofrece la posibilidad de facilitar su gestión técnica y trabajo metal mecánico con herramientas y mano de obra certificado además de una excelente asesoría técnica

- Conformación de perfiles armados
- Dobles de perfiles de acero
- Curvado de tubería estructural
- Corte de materiales
- Enrolado de láminas de acero
- Soldadura MIG, TIG y electro revestido

ANEXO I. SITIO WEB



Estructuras metálicas en Pasto, Colombia.



Servicios

Nuestro trabajo

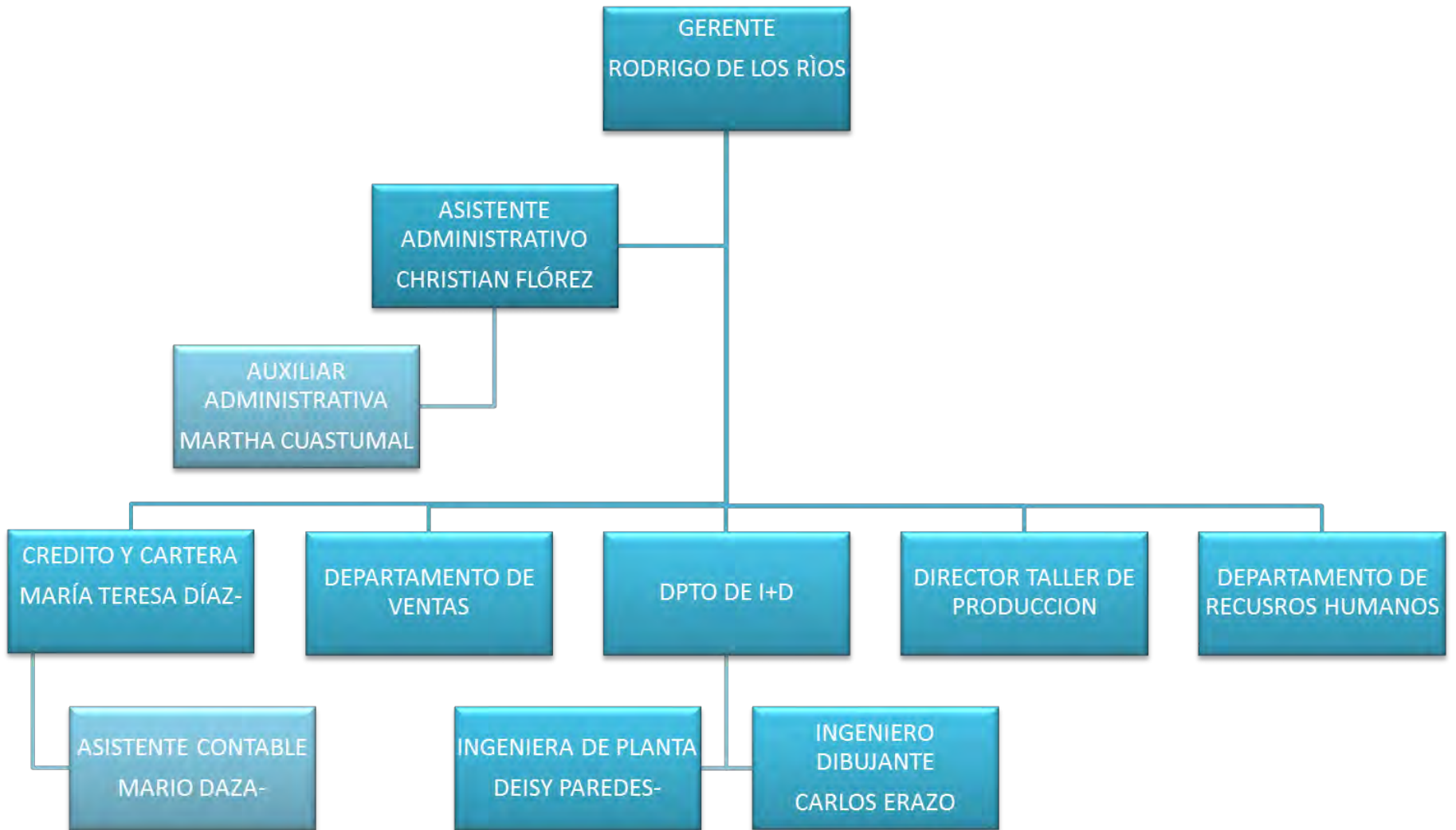
**ESTRUCTURAS METÁLICAS DE
NARIÑO ESTRUNAR SAS**
37 AÑOS EN LA INDUSTRIA
DE LA CONSTRUCCION
COLOMBIANA.
SOMOS GARANTIA Y
RESPALDO

Contáctenos



estrunar
ESTRUCTURAS METÁLICAS DE NARIÑO SAS

ANEXO J. ORGANIGRAMA



ANEXO K. MANUAL DE FUNCIONES

MANUAL DE FUNCIONES

- GERENTE GENERAL

FUNCIONES Y AUTORIDAD

- El Gerente General de Estrunar S.A.S debe actuar como representante legal de la empresa, fijar las Políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros por las regulaciones de calidad establecidas para el producto ofrecido.
- Ejercer autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.
- Actuar como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación de nuestros productos y servicios.
- Es la imagen de la empresa en el ámbito externo e interno, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel internacional.
- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- ASISTENTE ADMINISTRATIVO

FUNCIONES Y AUTORIDAD

- Atención a clientes.
- Realizar los cobros de las ventas de contado.
- Manejo de caja Menor
- Manejo de suministros de oficina y cafetería.
- Coordinación de los viajes de las diferentes personas. (Técnicos y Gerentes)
- Elaboración de memos y cartas
- Asistencia directa de Gerencias.
- Archivar consumo de gasolina que le pasa contabilidad.
- Coordinación de las compras que solicita Gerencia.
- Control del fax y correspondencia.

AREA DE CREDITO Y CARTERA

FUNCIONES Y AUTORIDAD

- El administrativo financiero tendrá varias áreas de trabajo a su cargo, en primer lugar se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de las bodegas y el inventario, y todo el proceso de administración financiera de la organización.
- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan al lado izquierdo del balance general (activos).
- Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones.
- La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán ingresos; esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa.
- Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.
- Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.

- Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.

DIRECTOR TALLER DE PRODUCCION

FUNCIONES Y AUTORIDAD

- El director de producción tiene a su cargo el manejo del departamento técnico dentro del que se incluye la elaboración y supervisión de proyectos, así como también brindar servicio técnico a los clientes en la correcta utilización de los productos, planea y ejecuta cualquier cambio, modificación o mejora.
- Tiene total autoridad en el manejo del personal a su cargo autorizada para la contratación de personal temporal para proyectos, contratación de personal definitivo junto con la gerencia general y el departamento de recursos humanos

INGENIERO Y DIBIJANTE

FUNCIONES Y AUTORIDAD

- Dibujar los planos.
- Obtener la cantidad de materiales necesarios para realizar cada proyecto
- Optimizar el diseño de tal forma que se pueda tener una cotización lo más competitiva posible.
- Es responsabilidad del dibujante entregar un plano correctamente organizado según los parámetros entregados por el director taller de producción
- Trabajo de campo para hacer mediciones en caso de no tener levantamiento plan métrico.
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

Jefe Inmediato: Director taller de producción

ASISTENTE CONTABLE

FUNCIONES Y AUTORIDAD

- Manejo de clientes, nómina, bancos y viáticos.
- Coordinación de la entrega de información a la empresa que realiza la contabilidad.
- Manejo de cuentas personales de la Gerencia General.
- Actividades principales
- Actividades proveedores
- Recepción de facturas y comprobantes de retención.
- Mantener el archivo de proveedores.
- Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago.
- Actividades bancos
- Custodia y emisión de cheque en coordinación con la Gerencia Financiera.
- Conciliaciones bancarias.
- Manejo del libro de bancos.
- Manejo de papeletas de depósito y coordinación del depósito.
- Actividades clientes
- Recepción diaria de cobranza causada por ventas de contado.
- Archivo de facturas secuenciales del cliente.
- Manejo de facturas y comprobantes de retención.
- Actividades nómina
- Encargado del proceso de nómina que tiene que ver con el manejo de los ingresos, descuentos, bonos de alimentación y alimentación, seguros de asistencia médica y retenciones de impuestos de los empleados.
- Creación de carpetas de empleados para registro de cédulas, contratos de trabajo, avisos de entrada, y cualquier otro documento relacionado con el empleado.
- Manejo de facturas y viáticos.
- Elaboración de memos de viáticos.

DEPARTAMENTO DE VENTAS

FUNCIONES Y AUTORIDAD

- Provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel internacional.
- Es la imagen de la empresa en el ámbito externo e interno,

- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas en ventas.
- A través de sus planes de ventas materializa objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.

DEPARTAMENTO I+D

FUNCIONES Y AUTORIDAD

El Departamento de I+D gestiona proyectos innovadores trimestralmente que van desde la creación de nuevos productos hasta la mejora de la calidad y el perfeccionamiento de los ya existentes. Básicamente su actividad se concentra en 3 áreas específicas:

1. Creación y desarrollo de nuevos productos.
2. Desarrollo de Proyectos basados n nuevos materiales
3. Optimización de los costes y la funcionalidad de los productos manteniendo su contrastado nivel de calidad

El equipo de I+D colabora estrechamente con una serie de centros tecnológicos y universidades el objetivo es compartir el knowhow y la experiencia; y el resultado, obtener productos más innovadores y de mayor calidad

DEPARTAMENTO DE RRHH

FUNCIONES Y AUTORIDAD

- Vigilar el cumplimiento de los lineamientos, políticas y procedimientos en materia de administración de personal con la finalidad de lograr el correcto funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos.
- Coordinar el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción de personal, capacitación y desarrollo, de acuerdo a los perfiles de los puestos y requerimientos de las diferentes áreas de la empresa Estrunar .
- Programar cursos de inducción para el personal de nuevo ingreso con la finalidad de que obtengan información relativa a la empresa y la específica al puesto.
- Impulsar y coordinar la formación continua del personal, para fortalecer los conocimientos, habilidades y cambio de actitud de los servidores públicos que coadyuve a su desarrollo profesional y a optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades.
- Someter a consideración del Gerente, las designaciones del personal, los movimientos de altas, promociones, bajas, permisos, licencias, cambios de adscripción e incrementos salariales.

- Integrar la nómina con oportunidad con la finalidad de que su pago se realice de acuerdo al calendario establecido, verificando que la remuneración de los trabajadores se realice en apego a la normatividad vigente.
- Aplicar los sistemas de premios, estímulos y recompensas para el personal de la empresa conformidad a la normatividad aplicable.
- Vigilar el apego a la normatividad del sistema de administración de riesgos laborales , las políticas sobre uso de elementos e protección laboral, incidencias de accidentes e incapacidades.
- Supervisar y realizar los trámites necesarios para cumplir con el pago de prestaciones a empleados de base (en su caso), de conformidad a lo dispuesto por las normatividad respectiva.
- Proponer estrategias de mejora continua de la calidad en los procesos y servicios que permitan el ahorro, la transparencia y el combate a la corrupción, de conformidad con la normatividad aplicable.
- Revisar en forma integral las acciones, programas y proyectos, con el propósito de verificar su realineación y generar propuestas en función de políticas innovadoras y líneas de acción estratégicas.

MENSAJERO

FUNCIONES Y AUTORIDAD

- Realizar labores de mensajería.
- Realizar depósitos en los diferentes bancos.
- Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados.
- Retirar cobros en la locación del cliente.
- Atender cualquier solicitud del área administrativa o técnica.
- Retiro de materiales en la locación del proveedor.