

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL ÁREA DE MERCADEO PARA EL
FORTALECIMIENTO EN CHP MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN S.A

PROYECTO DE GRADO

LUISA FERNANDA ARÉVALO TORRADO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA

ESCUELA DE INGENIERIAS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

NOVIEMBRE DEL 2014

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL ÁREA DE MERCADEO PARA EL
FORTALECIMIENTO EN CHP MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN S.A

Proyecto de grado para obtener el título de

INGENIERA INDUSTRIAL

LUISA FERNANDA ARÉVALO TORRADO

ID: 000176323

Director de Práctica Empresarial:

Econ. GUILLERMO RINCÓN VELANDIA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUACARAMANGA

ESCUELA DE INGENIERIAS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

NOVIEMBRE DEL 2014

Nota de Aceptación

Firma del presidente jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bucaramanga, Noviembre del 2014

Agradecimientos

Este proyecto de grado es la culminación de una de mis metas propuestas que es ser profesional en Ingeniería Industrial, es por esto que quiero agradecerle principalmente a Dios por guiarme y apoyarme en este periodo estudiantil, a mis padres por la colaboración y el apoyo continuo durante mis estudios, al profesor Guillermo por la asesoría brindada para la realización de este proyecto y finalmente a la familia Silva Gandur y la empresa CHP por recibirme y permitir aportar mis conocimientos en su organización.

Tabla de contenido

1. Introducción	17
1.1 Acerca de CHP materiales para construcción S.A.	18
1.1.1 Generalidades de la empresa.....	18
1.1.2 Actividad económica	18
1.1.3 Logos de la empresa.....	19
1.1.4 Reseña histórica	19
1.1.5 Misión	20
1.1.6 Visión.....	20
1.1.7 Política de calidad.....	20
1.1.8 Objetivos de calidad	21
1.2 Productos	21
1.3 Clientes.....	22
1.3.1 Clientes Directos.....	22
1.3.2 Clientes Comercializadores	22
1.4 Estructura organizacional.....	22
1.5 Descripción del área específica de trabajo	23
1.6 Antecedentes	24
1.7 Justificación.....	28
1.8 Objetivos	29

1.8.1	Objetivo general.....	29
1.8.2	Objetivos específicos	30
2	Marco teórico.....	30
3	Diseño metodológico.....	35
4.	Actividades a desarrollar	37
5.	Diagnóstico interno y externo de la empresa.....	39
5.1	Análisis interno	39
5.1.1	Ventajas competitivas	40
5.1.2	Cadena de valor.....	43
5.1.3	Actividades de apoyo.....	51
5.1.4	Diagnóstico de las fortalezas fuente de la ventaja competitiva	56
5.1.5	Diagnóstico de las debilidades.....	58
5.2	Análisis externo.....	59
5.2.1	Amenaza de nuevos entrantes.....	60
5.2.2	Poder de negociación de los proveedores	66
5.2.3	Poder de negociación de los compradores	67
5.2.4	Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	68
5.2.5	Rivalidad entre competidores existentes.....	68
5.2.6	Diagnóstico de oportunidades y amenazas	69
6.	Análisis del nivel de satisfacción de los clientes.....	72

6.1 Resultados obtenidos.....	73
7. Identificación de nuevos clientes a nivel de Santander	81
8. Productos potenciales de la empresa	83
8.1 Cemento blanco.....	83
8.2 Tubería y accesorios.....	84
8.3 Teja de adbesto cemento	85
8.4 Rodillos	86
8.5 Tejas plásticas	87
8.6 Hierro	88
8.7 Cerámica.....	89
8.8 Materiales corona	90
8.9 Sanitarios.....	91
8.10 Lavaplatos socoda	92
8.11 Pegacor.....	93
8.12 Tanques eternit	94
8.13 Pintura	95
8.14 Grival.....	96
8.15 Listelos	97
8.16 Sika.....	98
8.17 Pegalisto	99

8.18	Estucor.....	100
8.19	Brochas.....	101
8.20	Aerosoles.....	102
8.21	Carborundum.....	103
8.22	Pintura ICO	104
8.23	Silplas.....	105
9.	Análisis crecimiento en ventas por línea	106
10.	Identificación de nuevos productos	109
10.1	Compañía Colombiana de Cerámicas S.A.S.....	110
10.1.1	Paredes.....	110
10.1.2	Pisos.....	111
10.1.3	Decorados	113
10.1.4	Planos.....	117
10.1.5	Guardaescobas	120
10.1.6	Razones para compras productos corona.....	122
10.2	Compañía global de pinturas s.a.	123
10.2.1	Aerosoles	124
10.2.2	Pintuco construcción.....	125
10.2.3	Portafolio de productos de bajo contenido VOC.....	127
10.2.4	Viniltex anti humedad	129

11. Análisis de la red de distribución.....	130
11. 1 Resultados obtenidos mes de junio	133
11.1.1 Tiempo de entrega	133
11.1.2 Pesos de los despachos	134
11.1.3 Rentabilidad del transporte.....	135
11.1.4 Cambios efectuados.....	136
11.2 Resultados obtenidos mes de agosto	139
11.2.1 Tiempo de facturación	139
11.2.2 Tiempo de entrega	140
11.2.3 Pesos de los despachos	141
11.2.4 Rentabilidad del transporte.....	142
12. Estrategia de marketing.....	143
12.1 Estrategia de penetración	143
12.2 Estrategia de desarrollo de mercado.....	144
12.3 Estrategia de desarrollo del producto	144
Conclusiones	145
Recomendaciones	146
Referencias	

Lista de tablas

Tabla 1. Actividades a desarrollar	37
Tabla 2. Personal de la empresa CHP materiales para la construcción S.A.	53
Tabla 3. Fortalezas de la empresa CHP materiales para construcción S.A.	56
Tabla 4. Debilidades de la empresa CHP materiales para construcción S.A.....	58
Tabla 5. Oportunidades y amenazas del sector	70
Tabla 6. Ficha técnica	72
Tabla 7. Estadísticas de venta por línea	107
Tabla 8. Formato “Relación de despachos de mercancía” antiguo.....	132
Tabla 9. Tiempo de entrega mes de Junio.....	133
Tabla 10. Pesos de los despachos mes de Junio.....	134
Tabla 11. Rentabilidad del transporte mes de Junio	135
Tabla 12. Formato “Relación de despachos de mercancía” nuevo	138
Tabla 13. Tiempo de facturación mes de Agosto	139
Tabla 14. Tiempo de entrega mes de Agosto.....	140
Tabla 15. Pesos de los despachos mes de Agosto.....	141
Tabla 16. Rentabilidad del transporte mes de Agosto	142

Lista de gráficos

Gráfica 1. ¿Cuánto tiempo lleva comprando los productos que ofrece CHP?.....	74
Gráfica 2. ¿Cómo califica el servicio prestado por CHP?	74
Gráfica 3. Tiempo de entrega de la mercancía	75
Gráfica 4. Tiempo de respuesta a solicitudes y/o quejas	76
Gráfica 5. Calificación de las instalaciones	76
Gráfica 6. Calificación de la calidad del servicio	77
Gráfica 7. Calificación de la asesoría comercial en CHP	77
Gráfica 8. Calificación de la relación calidad/precio.....	78
Gráfica 9. Calificación servicio post-venta.....	78
Gráfica 10. Grado de satisfacción del servicio prestado por CHP.....	79
Gráfica 11. Precios de los productos.....	79
Gráfica 12. ¿Por qué nos prefiere antes que a la competencia?	80
Gráfica 13. ¿Por qué compra en CHP?	80
Gráfica 14. Bases de datos ferreterías.....	81
Gráfica 15. Clientes que han dejado de comprar	82
Gráfica 16. Diagrama de Pareto para la línea - Cemento blanco.....	84
Gráfica 17. Diagrama de Pareto para la línea - Tubería y accesorios.....	85
Gráfica 18. Diagrama de Pareto para la línea - Teja de adbesto cemento	86
Gráfica 19. Diagrama de Pareto para la línea - Rodillos	87
Gráfica 20. Diagrama de Pareto para la línea - Tejas plásticas	88
Gráfica 21. <i>Diagrama de Pareto para la línea - Hierro</i>	89
Gráfica 22. Diagrama de Pareto para la línea - Cerámica.....	90

Gráfica 23. Diagrama de Pareto para la línea - Materiales corona	91
Gráfica 24. Diagrama de Pareto para la línea - Sanitarios	92
Gráfica 25. Diagrama de Pareto para la línea Lavaplatos Socoda	93
Gráfica 26. Diagrama de Pareto para la línea Pegacor	94
Gráfica 27. Diagrama de Pareto para la línea Tanques eternit	95
Gráfica 28. Diagrama de Pareto para la línea Pintura.....	96
Gráfica 29. Diagrama de Pareto para la línea Grival	97
Gráfica 30. Diagrama de Pareto para la línea Lístelos.....	98
Gráfica 31. Diagrama de Pareto para la línea Sika	99
Gráfica 32. Diagrama de Pareto para la línea Pegalisto.....	100
Gráfica 33. Diagrama de Pareto para la línea Estucor	101
Gráfica 34. Diagrama de Pareto para la línea brochas.....	102
Gráfica 35. Diagrama de Pareto para la línea Aerosoles	103
Gráfica 36. Diagrama de Pareto para la línea Carborundum	104
Gráfica 37. Diagrama de Pareto para la línea Pintura ico.....	105
Gráfica 38. Diagrama de Pareto para la línea Silplas	106

Lista de figuras

Figura 1. Logo CHP materiales para construcción S.A.	19
Figura 2. Estructura organizacional CHP materiales para construcción S.A.	23
Figura 3. Pasos para realizar el análisis interno en la empresa CHP	39
Figura 4. Mapa de procesos de la compañía.	43
Figura 5. Cadena de valor.	44
Figura 6. Cinco fuerzas de Michael Porter	60

Anexos

Anexo 1. Análisis clientes (Archivo adjunto)

Anexo 2. Identificación nuevos clientes (Archivo adjunto)

Anexo 3. Productos potenciales (Archivo adjunto)

Anexo 4. Control vehículos junio (Archivo adjunto)

Anexo 5. Control vehículos agosto (Archivo adjunto)

Anexo 6. Fotocopia ampliada de la cédula de ciudadanía del Representante legal de la empresa

Anexo 7. Certificado de constitución de la empresa

Resumen del trabajo de grado

Título: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL ÁREA DE MERCADEO PARA EL FORTALECIMIENTO EN CHP MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN S.A

Autor: LUISA FERNANDA ARÉVALO TORRADO

Facultad: FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Director: ECONOMISTA GUILLERMO RINCÓN VELANDIA

RESUMEN

El proyecto de grado tiene como finalidad implementar un plan estratégico de mercadeo para la empresa CHP Materiales para la construcción S.A., con el propósito de conocer el estado actual de la empresa buscando establecer un análisis en el ámbito comparativo con la competencia, buscando plantear mejora continua en los procesos con el fin de lograr excelencia en el servicio.

Para lograr lo anterior, se desarrollaron encuestas a clientes para conocer el nivel de satisfacción con los servicios prestado por la empresa, luego se logró identificar nuevos clientes que se pueden atender en el departamento de Santander. Adicional, se identificaron los productos potenciales de la empresa y se analizaron los nuevos que se pueden incorporar presentando beneficios para los clientes.

Uno de los puntos más críticos en la prestación del servicio a los clientes es la entrega oportuna de los materiales solicitados, para ello se analizó la red de distribución y se plantearon nuevos procedimientos y mejoras para lograr su optimización.

Finalmente se plantearon estrategias de penetración de mercados, buscando cautivar nuevos clientes, lograr fidelización de los actuales, y por ende aumentar las ventas de la empresa.

Palabras claves: Estrategias de mercadeo, mejora continua, productos potenciales, red de distribución, penetración de mercados.

General summary of work of grade

Title: STRATEGIC ORIENTATION IN THE AREA OF MARKETING FOR STRENGTHENING IN CHP BUILDING MATERIALS S.A.

Author: LUISA FERNANDA ARÉVALO TORRADO

Faculty: FACULTY OF INDUSTRIAL ENGINEERING

Director: ECONOMIST GUILLERMO RINCÓN VELANDIA

Abstract

The graduation project has by purpose to implement a strategic marketing plan for the company CHP Building Materials S.A, with the intention of determining the current status of the company in search of do a comparative analysis with the competition, and according to this set up continuous improvements in processes to achieve service improvements.

To achieve this, surveys were developed to clients to know the level of satisfaction with the services provided by the company, then new customers were identified to be serviced in the department of Santander. Additional, potential products of the company were identified and the new ones were analyzed to be incorporated and bring in benefits to the customers.

One of the most critical points in the costumer's service is the delivery time of materials requested, so the distribution network was analyzed, and new procedures and improvements to achieve optimization were proposed.

Finally market penetration strategies were proposed, in search to captivate new customers, achieve loyalty of current customers, and therefore increase sales of the company.

Keywords: Marketing strategies, continuous improvement, potential products, distribution network, market penetration.

1. Introducción

El direccionamiento estratégico se entiende como la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo que por ser de esa naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios.

De esta forma, el direccionamiento estratégico sirve de marco para los planes de cada área de una empresa pero tiene un alcance mucho mayor porque éstos llegan hasta la proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas que se limitan a su campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer. (Palacio, 2013)

De manera formal o informal, las personas y organizaciones se involucran en un gran número de actividades a las que podríamos llamar marketing. El buen marketing se ha vuelto cada vez más importante para el éxito, pero lo que lo constituye se encuentra en evolución y cambio constantes. El buen marketing no es accidental sino que es el resultado de una cuidadosa planificación y ejecución, utilizando herramientas y técnicas de última generación. Se convierte tanto en ciencia como en arte conforme los especialistas en marketing se esfuerzan para encontrar nuevas soluciones creativas a los desafíos generalmente complejos y profundos del entorno del marketing del siglo XXI. (Kotler & Lane Keller, 2012)

La empresa CHP vio la importancia de implementar un plan estratégico dirigido al área de mercadeo, viéndolo como una oportunidad de obtener beneficios económicos generando el mayor bienestar a sus clientes, empleados, colaboradores, acreedores y la sociedad en general.

En el presente proyecto se diseñó un plan de direccionamiento estratégico en el área de

mercadeo en la empresa CHP Materiales para la construcción S.A. para el apoyo al mejoramiento continuo de los procesos internos de la empresa buscando resultados de manera rentable donde se logre satisfacer las necesidades de la sociedad.

1.1 Acerca de CHP materiales para construcción S.A.

1.1.1 Generalidades de la empresa

Nombre de la empresa	CHP Materiales para Construcción S.A
Representante legal	José Luis Silva Gandur
Cedula de ciudadanía	88.136.014 de Ocaña, Norte de Santander
Dirección	Cra 5 N. 58-12 Vía Girón entrada al carrasco
Teléfono	(7) 6469466 - 318 8217619
Fax	(7) 6460590
E-mail	mercadeo@chp-sa.net
Supervisor técnico	Marcela Silva Jácome
Cargo	Director de Mercadeo
Profesión del supervisor técnico	Administración de Negocios Internacionales
Número de empleados	Actualmente la empresa cuenta con 45 empleados

1.1.2 Actividad económica

Según la clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas es el comercio al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipo y materiales de fontanería y calefacción (4663).

1.1.3 Logos de la empresa

Actualmente la empresa cuenta con tres logos que lo identifican, el primero es el logo de la empresa distribuidora, el segundo y el tercero son los logos para los puntos de venta al público como se evidencia en la Figura 1.



Figura 1. Logo *CHP materiales para construcción S.A.* Fuente: Suministrados por gerencia

1.1.4 Reseña histórica

CHP materiales para construcción S.A. es una empresa santandereana, dedicada a la comercialización de materiales para la construcción, que nació el 04 de Junio de 1994, como consecuencia de la visión optimista y positiva de sus accionistas.

En sus inicios el establecimiento funcionó en la calle 61 No 17C – 01, atendido por su accionista mayoritario y dos empleados, luego se trasladó a la carrera 17 No 58 – 41 donde fue creciendo, lo cual llevó a que desde el 11 de Octubre de 2008 funcione en su moderna sede ubicada en la Cra 5 No 58 – 12 sector de CENFER vía Girón – Bucaramanga y cuenta con más de 35 empleados, con el ánimo de brindar el mejor servicio a sus clientes.

CHP Materiales para construcción, con más de una década de existencia ofrece a sus clientes la excelente calidad de los productos distribuidos, y todo el equipo humano; para ofrecerles un servicio eficiente, compromiso que nos ha dado reconocimiento en el mercado, alcanzando el objetivo perseguido por la compañía desde sus inicios. (Suministrado por Gerencia)

1.1.5 Misión

Somos una empresa comercializadora de materiales para la construcción, con personal idóneo, responsable, leal y alegre, que trabaja para lograr y sostener un rentable crecimiento con el objetivo de ganarnos la confianza de nuestros clientes y proveedores, ofreciendo productos de calidad certificada y brindando siempre un servicio rápido y efectivo. (Suministrado por Gerencia)

1.1.6 Visión

Para el año 2020, CHP materiales para construcción S.A., será reconocida en Santander como una empresa líder en la comercialización de materiales para la construcción, consolidándose en el mercado como una de las más grandes y sólidas del sector, ofreciendo productos nacionales e importados de la más alta calidad y variedad, siendo reconocida por su talento humano, servicio y cubrimiento, satisfaciendo ante todo las necesidades cambiantes de sus clientes en forma efectiva; generando oportunidades de empleo, capacitando constantemente a su personal y a sus clientes, contribuyendo así al desarrollo del entorno social. (Suministrado por Gerencia)

1.1.7 Política de calidad

CHP, ofrece a todos sus clientes la más completa línea de productos para la construcción y remodelación de sus viviendas, garantizando disponibilidad de inventarios, cumplimiento en las

entregas, asesoría técnica y precios competitivos en el mercado, todo esto para garantizar un crecimiento paralelo junto con sus clientes.

Nuestro compromiso es mejorar continuamente el desempeño de la Organización para superar la satisfacción de nuestros clientes.

1.1.8 Objetivos de calidad

- Contar con personal competente para la prestación del servicio.
- Brindar asesoría especializada a nuestros clientes.
- Entregar oportunamente los productos a nuestros clientes
- Superar la satisfacción de nuestros clientes
- Mejorar continuamente todos los procesos del SGC
- Mantener los stock mínimos de materiales disponibles en bodega
- Presentar a los clientes precios competentes con respecto al mercado

1.2 Productos

Actualmente la empresa ofrece al público las siguientes líneas contenidas en el portafolio:

Cemento blanco, Cemento gris, Tubería y accesorios, Teja de adbesto cemento, Rodillos, Tejas plásticas, Hierro, Cal, Varios, Cerámica, Materiales corona, Abracol, Sanitarios, Lavaplatos socoda, Pegacor, Herramienta agrícola, Inalgrifos, Graniplast Tanques eternit, Teja Luminit, Pintura, Gricol, Grival, Listelos, Sika, Pegalisto, Estucor, Herramienta agrícola exenta, Brochas, Aerosoles, Carborundum, Pintura ico, Silplas, Esmaltes en aerosol.

De las cuales sus principales proveedores son: Corona, Pintuco, Eternit, Tubos y Accesorios Celta, Holcim y Socoda.

1.3 Clientes

La compañía cuenta con dos tipos de clientes, de los cuales los que representan mayor porcentaje de ventas son los clientes comercializadores.

1.3.1 Clientes Directos

Los clientes directos son personas naturales que por medio de los canales de comercialización adquieren los productos ofrecidos por la empresa.

1.3.2 Clientes Comercializadores

Los clientes comercializaciones son personas que adquieren volúmenes más grandes de compra para luego por medio de la venta directa la comercializan a sus clientes. Para estos tipos de clientes se ofrece unos descuentos especiales debido a que son clientes mayoristas.

1.4 Estructura organizacional

En la figura 2 se muestra la actual estructura organizacional de la empresa CHP materiales para construcción S.A. (Ver página 23).

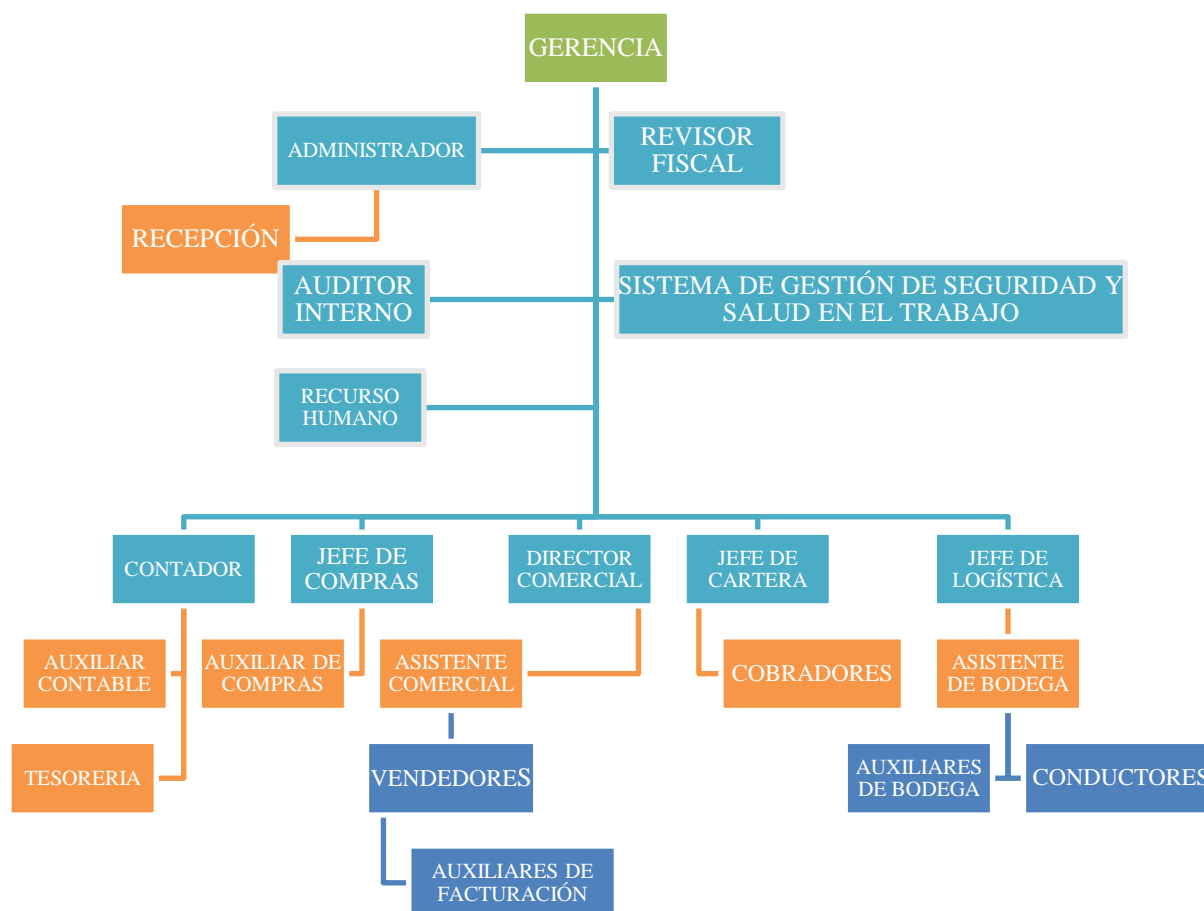


Figura 2. Estructura organizacional CHP materiales para construcción S.A. Fuente: (Suministrado por Gerencia)

1.5 Descripción del área específica de trabajo

Este proyecto se enfocará en el trabajo y realización de actividades para conseguir resultados y generar valor agregado en el área de mercadeo. Se realizaran funciones asociadas a la calidad del servicio, análisis de las necesidades del mercado, estrategias de posicionamiento de la empresa y posterior acotar mayor parte del mercado, estudios de los productos que ofrece la empresa y la ampliación del portafolio actual, entre otras actividades concurrentes de esta área.

El área comercial es fundamental para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la empresa. CHP cuenta con el área comercial la cual apoyará el área de mercadeo recientemente formado. El área comercial se encuentra conformada por:

- Director comercial
- Director de mercadeo
- Asistente comercial
- Auxiliar de facturación (2)
- Asesores comerciales (5)

1.6 Antecedentes

Analizando los antecedentes relacionados al tema del proyecto de grado se encontraron los siguientes proyectos de plan estratégico de mercadeo realizados por egresados de Ingeniería Industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana.

En el 2006, los estudiantes Diana María Arocha y Claudia Patricia González realizaron proyecto de mercadeo en la empresa Hielo Festival Ltda., de Bucaramanga, las estudiantes se proyectaron a identificar las necesidades específicas de los consumidores de hielo, analizar la situación actual del mercado, establecer hábitos de consumo y frecuencia de compra de hielo en los clientes, analizar el desempeño actual de la marca Hielo Festival, identificar los sitios preferidos de compra para el cliente y nuevos mercados para el hielo.

Los resultados obtenidos de este trabajo fueron los siguientes:

- La marca Hielo Festival se encuentra posesionada en Bucaramanga comparada con sus principales competidores.

- El producto con más demanda en el mercado es el hielo en cubo, lo cual es una fortaleza puesto que el producto más fabricado y comercializado por la empresa es este.
- Se concluyó que no es conveniente lanzar al mercado Hielo de colores, puesto que no hay un porcentaje suficiente que determine la situación actual del mercado. Mientras que el hielo de sabores si es una oportunidad pues la mayoría de las personas encuestadas si compraría dicho producto.
- La empresa deberá incursionarse en un nuevo objeto de crecimiento apoyada en las oportunidades. Por lo tanto una diferenciación acertada permite obtener beneficios superiores a los competidores. (Arocha Martinez & Gonzalez Laguado, 2006)

En el 2009, Silvia Carolina Moreno Alba realizó un estudio de mercados en la empresa Distribuciones Colombia aplicada al departamento de sub-distribución. La estudiante plantea como objetivo identificar cada una de las divisiones del departamento comercial y sus respectivos asesores, renovar y mejorar la base de datos de los clientes que actualmente posee la empresa, efectuar encuestas en clientes actuales y no clientes de la empresa para identificar fortalezas y debilidades, identificar productos potenciales, identificar posibles clientes y planear una estrategia de marketing con el fin de cautivar clientes nuevos y aumentar las ventas de los actuales en el área de la sub-distribución.

Como conclusión de este proyecto se logró identificar el total de ferreterías y depósitos atendidos en la sub-distribución, se diseñó y ejecuto el estudio de mercados y la aplicación de las encuestas permitió identificar fortalezas y debilidades de la empresa y a su vez conocer el concepto de los clientes actuales en cuanto al servicio que se presta. La realización del trabajo de campo permitió tener un acercamiento con los clientes y no clientes de la empresa, de esa forma

conocer sus debilidades y a la vez sus inconformidades. Dentro de los aspectos analizados se pudieron identificar: los productos con mayor rotación dentro de las ferreterías, la frecuencia de compra de estos y los productos potenciales del área de sub-distribución, entre otros. Con respecto a la competencia, se identificaron los principales competidores, los productos que le compran a esto y sus fortalezas. Por último, mediante el seguimiento de rúters establecidos y el cálculo de los indicadores se logró organizar el trabajo de los asesores y simultáneamente controlar de una mejor manera su cumplimiento de visitas diarias. (Alba, 2009)

En el 2011, la estudiante Andrea del Pilar Carillo realizó su proyecto de grafo enfocado en la definición de estrategias de mercadeo para los productos y servicios de New Gas and Oil S.A. identificando las oportunidades comerciales comprendidas en el periodo 2010 a 2015 en Santander del Sur, para lograr lo anterior, la estudiante se enfocó en el análisis externo de la compañía para identificar oportunidades y amenazas, y en el análisis interno para identificar debilidades y fortalezas de la empresa. A la vez establecer estrategias de mercadeo que le sirva a la empresa como herramienta para identificar alianzas estratégicas y comerciales y por último, realizar un análisis del entorno social, comercial, legal y político de las estrategias para comprenderlas en el tiempo de análisis.

Con el estudio posterior se pudo evidenciar la gran aceptación por parte de la industria petrolera hacia la empresa, también se comprobó que la empresa cuenta con varias fortalezas y oportunidades para ampliar los mercados donde hace presencia. Con la estructuración de las estrategias de mercadeo se le permitió a la empresa fortalecer y optimizar el área comercial. Finalmente, la empresa cuenta con un capital de trabajo suficiente que le permite tener liquidez para trabajar de una mejor forma, pudiendo tener un poder de negociación alto con los proveedores. (Ribero, 2011)

Para finalizar, en el 2013 el estudiante Jerónimo Higuera Pino realiza un plan de marketing para la agencia de viajes Barichara Travel con el fin de lograr el posicionamiento de la agencia identificando sus ventajas. Para ello realiza un análisis situacional con el fin de determinar el segmento objetivo y sus características, y con ello diseña el plan de mercadeo estableciendo estrategias encaminadas a lograr el posicionamiento de la organización.

Las conclusiones del proyecto mostraron los siguientes resultados:

- Se identificó que su producto estrella es el alojamiento y los paquetes todo incluido.
- Identifico que el comportamiento de compra de los turistas son netamente familiares o en parejas con alto poder adquisitivo.
- En términos generales, cada mercado examinado muestra una preferencia hacia el turismo ecológico, histórico y cultural.
- Se plantearon estrategias de distribución y ventas, de desarrollo de mercados, penetración de mercados y de comunicación, las cuales serán controladas por medio de indicadores de gestión evaluados de manera mensual.
- El presupuesto del plan de mercadeo anual es de \$12.290.000
- Se determinó que el perfil del cliente es: en promedio de edad entre 18 y 25 años y con ingresos superiores a 2 SMMLV.
- Los atributos de compra determinantes en la decisión de compra son precio y atención al cliente.
- Se implementaron las estrategias “Realizar alianzas estratégicas con canales de distribución virtual: GroupON, Que buena compra y Rediseñar el Website de la empresa para poder ofrecer respuesta inmediata al cliente y ofrecer todo el portafolio de productos. (Pino, 2013)

1.7 Justificación

La empresa recientemente ha creado el departamento de mercadeo con el fin de acoger una mayor cuota del mercado, lograr mayor fidelización y satisfacción de los clientes actuales y aumentar las ventas de la empresa. Sin embargo, para llevar a cabo este objetivo, es necesaria la implementación de diversas herramientas y estrategias que contribuyan a "involucrar" a los consumidores con un determinado producto o servicio.

Según el "padre del marketing", Philip Kotler, este es un proceso en el cual un grupo de individuos intercambia bienes y servicios para satisfacer sus necesidades. Algunas asocian este término con la mercadotecnia, otros como Jerry MacCarthy, lo relaciona a las denominadas "Cuatro P" del mercadeo: producto, precio, plaza (distribución) y promoción.

Este departamento se las debe ingeniar para convencer y hacer que los consumidores prefieran su producto o servicio, y no el de otros. Para ello, se debe centrar en los elementos que lo diferencian de la competencia, entre los que se encuentran: la calidad, la distribución y una publicidad que impresione desde un principio.

Es necesario que, con anterioridad, se realice investigación y se tenga un conocimiento oportuno acerca del tamaño del mercado, volúmenes de ventas, importancia y "lenguaje" de la marca, e instalaciones, entre otros aspectos. Lo importante en este proceso, es buscar cuáles son las ventajas competitivas del producto o servicio y saber explotarlas al máximo. (degerencia.com, 2014)

Una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de la empresa, basándose para ello en las respuestas que

ofrezcamos a las demandas del mercado, ya se ha visto que el entorno en el que se posiciona la empresa cambia y evoluciona constantemente, el éxito de la empresa dependerá, en gran parte, de la capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios. Se debe ser capaz de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a la empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en nuestro beneficio.

Por tanto, 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. En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables del DAFO, no sólo de la empresa sino también de la competencia en el mercado. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.

Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro. (González, 2014)

1.8 Objetivos

1.8.1 Objetivo general

Diseño y desarrollo de un plan estratégico en el área de mercadeo para la consolidación en CHP materiales para construcción S.A.

1.8.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico actual de la empresa para conocer las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas del entorno.
- Conocer y analizar el nivel de satisfacción de los clientes con la empresa.
- Identificar nuevos clientes a nivel de Santander, Norte de Santander y el Cesar en el sector ferretero.
- Identificar los productos potenciales de la empresa y nuevos que se puedan incorporar en el portafolio actual.
- Analizar la red de distribución actual y plantear mejoras para su optimización.
- Planear una estrategia de marketing con el fin de cautivar nuevos clientes, lograr mayor satisfacción y fidelización en los actuales y aumentar las ventas en la empresa.

2 Marco teórico

La historia de las ferreterías en Colombia data de 1960, aproximadamente, y fueron algunas familias europeas asentadas en Bogotá y otras colombianas, las encargadas de darle vida a estos negocios, que se ubicaron en los sectores comerciales de los barrios de las ciudades, aunque su oferta también encontró lugar en las zonas céntricas de las urbes.

Así, durante casi 50 años, las tradicionales ferreterías ejercieron una posición dominante en el mercado local, y temas como el servicio al cliente, la mejor relación con los proveedores, la modernización de puntos de venta, además de la capacitación a empleados y mejores prácticas contables, no tuvieron tanta relevancia en las prioridades de los empresarios ferreteros. (Revista Dinero, 2010)

Existen dos grandes divisiones dentro de los productos comercializados en este sector. Por un lado, esta lo que se denomina ferretería pesada que hace referencia a los productos utilizados en grandes obras de ingeniería y de la construcción. Dentro de estos productos se pueden mencionar los hierros redondos, galvanizados, corrugados, hierros fundidos para alta presión, varillas, láminas H.R. y C.R. y perfiles de formatos grandes. La mayor parte de éste mercado, aproximadamente el 60%, es distribuido por ferreterías grandes y por otras diferentes, las ferreterías dedicadas a la importación y comercialización de estos productos. Sin embargo, también utilizan los productos importados como insumos para desarrollar productos terminados.

Por otro lado, existen ferreterías que comercializan la línea liviana, ésta hace referencia a las herramientas de mano y sus accesorios, tornillería, tubería, válvulas y accesorios, y otros productos de ferretería como abrasivos, asbestos, candados, mallas, niples, punzadoras y cizallas entre otros. Este sector está compuesto por empresas comerciales dedicadas a la compra y venta de productos. Dentro de éstos también se pueden mencionar las varillas, laminas, tubos, codos, manguitos, empalmes, bridas, herramientas de mano, hojas de sierra y en general, los demás accesorios utilizados en obras de construcción, industrias metalmecánicas, entre otros.

Sin embargo, existen ferreterías que no son tan especializadas y hacen una mezcla de los dos sectores e incluyen suministros y herramientas para el sector agrícola como guadañadoras, alambres de púas, mallas, etc.

Las empresas que conforman este sector, a lo largo del tiempo, se han venido especializando en los productos que comercializan debido a los cambios surgidos en las necesidades de sus consumidores. (FENALCO Antioquia, 2012)

La expansión del negocio de grandes superficies especializadas en construcción y hogar en el país puso en jaque a varios segmentos del comercio, siendo el de las ferreterías uno de los que más sintió movimientos desestabilizadores, reflejados en la disminución de ingresos y en el cierre de muchos negocios.

Esta realidad despertó en los ferreteros del país un afán por no perder participación de mercado, situación que ha llevado a los protagonistas de esta cadena a desarrollar estrategias para modernizar su oferta, sus puntos de venta, teniendo como referencia no solo el ejemplo de la competencia internacional, sino con la estructuración de alianzas empresariales con un fin: no dejar desaparecer sus negocios -en la mayoría de los casos familiares- dando la 'pelea' para conservar sus clientes. (Revista Dinero, 2010)

En un estudio realizado por la Asociación Latinoamericana del Acero (Alacero), basado en el proyecto Cadena Metalmecánica en América Latina: importancia económica, oportunidades y amenazas, que contó con la participación de Juan Manuel Lesmes de la Cámara Fedemetal de la Andí; fue posible señalar que la cadena metalmecánica es un gran demandante de productos de otros sectores y el tercer sector más importante en los suministros de insumos a otros sectores.

Asimismo, se conoció que en el 2010 la cadena metalmecánica generó el 15% del empleo formal de toda la industria en Colombia; ya que la cadena metalmecánica en Colombia fue capaz de generar alrededor de 96 mil empleos directos, aun cuando no ha sido posible calcular el multiplicador de empleo, porque la matriz de utilización que elabora el Dane no posee información del número de empleados desagregada específicamente por este sector económico.

No obstante, según el informe del comportamiento del sector ferretero en el 2012, de Fenalco Nacional, hubo un decrecimiento del 0.5% en el empleo generado por la producción de

Industrias básicas de hierro, acero, fundición de metales y fabricación de productos elaborados de metal. Por otro lado, la Muestra Mensual de Comercio al por Menor (MMCM) del Dane, reveló que las ventas reales del comercio minorista presentaron un incremento del 3% durante los primeros meses del año, de los cuales, el grupo de artículos de ferretería, vidrios y pinturas, registró un 8.3%.

Igualmente, el informe de la Muestra Trimestral de Comercio al por Menor de Bogotá, indicó que en el III trimestre del 2012 la categoría de Ferretería y otros productos fue uno de los grupos con mayor crecimiento en ventas al reportar un 18,3%.

Contrario a las expectativas de crecimiento que se formularon para el 2012, asociados al desarrollo de los sectores tradicionales, el sector ferretero se mantuvo. Se proyecta un 2013 con una visión hacia la adaptación a los cambios del país. Para 2012 se proyectaron posibilidades de crecimiento del sector ferretero directamente relacionadas con las locomotoras de desarrollo del Gobierno, específicamente las del sector de la construcción y el minero, las cuales jalonarían los canales de comercialización de productos y la promoción empresarial de los actores del gremio. Sin embargo, esas expectativas del todo no se cumplieron.

En este sentido, para Alberto Vargas, presidente de Asoferco, el año fue solamente aceptable: “se pensaba que iba a ser un año con muy buena demanda y muy buenos precios, pero fue un año con buena demanda y muy malos precios. Es posible que los empresarios hayan alcanzado los volúmenes de venta que tenían en pesos pero los márgenes de rentabilidad disminuyeron mucho”. (Revista Fierros, 2013)

Ahora bien, 2014 viene con “mirra y oro” para los ferreteros: la economía colombiana se viene recuperando de un 2013 que no fue del todo bueno y en el que se estima que la economía creció 4,5%. Para 2014 y 2015 los pronósticos están por el orden del 5,1%. Y lo más positivo de ello es que el

gobierno apalancará ese crecimiento en dos planes específicos que tienen que ver con los ferreteros: el Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo que hace énfasis en la construcción de viviendas, y las concesiones de cuarta generación o 4G por más de 40 billones de pesos.

El Presidente de la ANI, Luis Fernando Andrade, sostiene que en todos los proyectos que se ejecutarán en los próximos cinco años (2015-2020), se demandarán cinco millones de toneladas de cemento, 50 millones de metros cúbicos de agregados pétreos (combinación de arena, grava o roca triturada en su estado natural o procesado), 1,4 millones de toneladas de asfalto, 940 mil toneladas de acero y 3,5 millones de metros lineales de instalación de tubería para construcción de alcantarillas. Por todo esto hay un panorama bastante positivo para el sector ferretero del país. (Misión Pyme, 2014)

En cuanto a datos del sector ferretero: En un conteo realizado desde Revista Fierros, se identificaron varias posibilidades de información sobre cómo está el sector ferretero de Colombia.

- La Superintendencia de Sociedades señaló que existen 1094 empresas dedicadas al sector ferretero registradas en el reporte de estados financieros del 2010.
- Según las estadísticas por sociedades del 2010 que maneja la empresa Colombia Enterprises Ltda., se identificó desde Revista Fierros un total de 7939 empresas relacionadas con el sector ferretero.
- En cálculos propios de Revista Fierros a partir de los CIU dentro de los estados financieros de las Supersociedades, se encontraron 1023 ferreterías. (Revista Fierros, 2010)

3 Diseño metodológico

Para llevar a cabo el proceso de marketing, es necesario cumplir con una serie de etapas que son primordiales para el éxito de esta metodología. Se realizara en primera instancia un diagnostico interno y externo en la empresa identificando Fortalezas y debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas derivadas del entorno. También se realizará un análisis de los principales aspectos de análisis: competencia, proveedores y clientes. Para de esta manera conocer el estado actual de la empresa frente a ellos, y poder identificar oportunidades de generar valor agregado.

El diseño metodológico a llevar a cabo es de tipo mixto: Cuantitativo (Paramétrico) y Cualitativo (No paramétrico).

El tipo de investigación será de enfoque descriptivo cualitativo, debido a que se realizaran encuestas para determinar el nivel de satisfacción de los clientes con la empresa para ello se realizara estudios post venta y de esta manera generar retroalimentación de las falencias y fortalezas del servicio. Para ello se realizó una ficha técnica donde presenta la técnica de investigación, el instrumento de recolección de la información, las fuentes de la información, los tipos de muestreo, la población objetivo y el calculo de la muestra.

El tipo de investigación será de enfoque cuantitativo descriptivo para la realización del estudio de identificación de nuevos clientes debido a que llevara a cabo un análisis por medio de una base de datos de la cámara de comercio donde se identificaran nuevos clientes a los que se pueden atender, también se llevara a cabo un estudio de identificación de los productos potenciales y no potenciales por medio de las facturas sumarizadas de los últimos años.

El tipo de investigación será de enfoque cuantitativo correlacional al momento de realizar un estudio de optimización de la red de distribución, debido a que se analizarán las variables capacidad total utilizada del camión con relación a rentabilidad de tener automóviles propios y alquilados.

Se realizarán evaluaciones de estrategias actuales las cuales se analizarán la propuesta con relación a resultados en aumento de ventas.

A continuación presentare la información necesaria para la realización de la metodología de la investigación:

- Universo: Total sector ferretero a nivel Nacional
- Población: Total sector ferretero de los departamentos Santander, Norte de Santander y el Cesar.
- Marco poblacional: Base de datos de la cámara de comercio del total de ferreterías, Guías telefónicas, Bases de datos de los clientes de la empresa, Directorios en internet.
- Muestra: Ferreterías pequeñas, medianas y grandes que actualmente son clientes y no clientes de la empresa.
- Tipo de muestreo: No probabilístico por conveniencia.

4. Actividades a desarrollar

Tabla 1. *Actividades a desarrollar*

OBJETIVO	ACTIVIDAD
Diagnostico interno y externo de la empresa	<p>Realizar el análisis interno basado en la propuesta del autor del libro Administración Estratégica de Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones</p> <hr/> <p>Para realizar el análisis externo se estudiara el modelos de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter</p>
Conocer y analizar el nivel de satisfacción de los clientes con la empresa	<p>Realización de encuestas a los clientes potenciales y no potenciales para identificar las falencias de la empresa.</p>
Identificar nuevos clientes a nivel de Santander, Norte de Santander y el Cesar en el sector ferretero.	<p>Por medio de una base de datos de la cámara de comercio que la empresa adquirió, se analizaran a que nuevos clientes se podrán atender. Se realiza en estos 3 departamentos ya que la empresa cuenta con bodegas cercanas a ellos.</p> <hr/> <p>Por medio de un análisis de cartera se podrán analizar a que clientes no se les puede atender por mora en pagos.</p>
Identificar los productos potenciales de la empresa y nuevos que se puedan incorporar en el portafolio actual.	<p>Con el apoyo del área de compras y comercial se analizaran los productos con mayor rotación y apoyándonos con el departamento de compras se estudiaran que nuevos productos se pueden incorporar al portafolio, estando a la vanguardia de ellos.</p>
Analizar la red de distribución actual y plantear mejoras para su optimización.	<p>Se requiere corroborar que la capacidad de los automóviles se esté utilizando en su totalidad. De acuerdo a ello se analizaran si es más rentable tener autos propios o realizar subcontratación.</p>

Planear una estrategia de marketing con el fin de cautivar nuevos clientes, lograr mayor satisfacción y fidelización en los actuales y aumentar las ventas en la empresa.	Formular y crear estrategias con el fin de dar cumplimiento al objetivo.
	Dar cumplimiento a los anteriores objetivos

Fuente: Autor

5. Diagnóstico interno y externo de la empresa

5.1 Análisis interno

El análisis interno realizado tiene como objetivo identificar las fortalezas, debilidades, capacidades y habilidades con que cuenta la empresa para de esta manera diseñar un plan de mercadeo acorde al estado actual de la empresa y a los objetivos establecidos. Dicho análisis permite identificar la forma en que las fortalezas de la empresa impulsan la rentabilidad y como cualquier debilidad la reduce. (Hill & Jones). Se realizará por medio de los pasos presentados en la Figura 3.

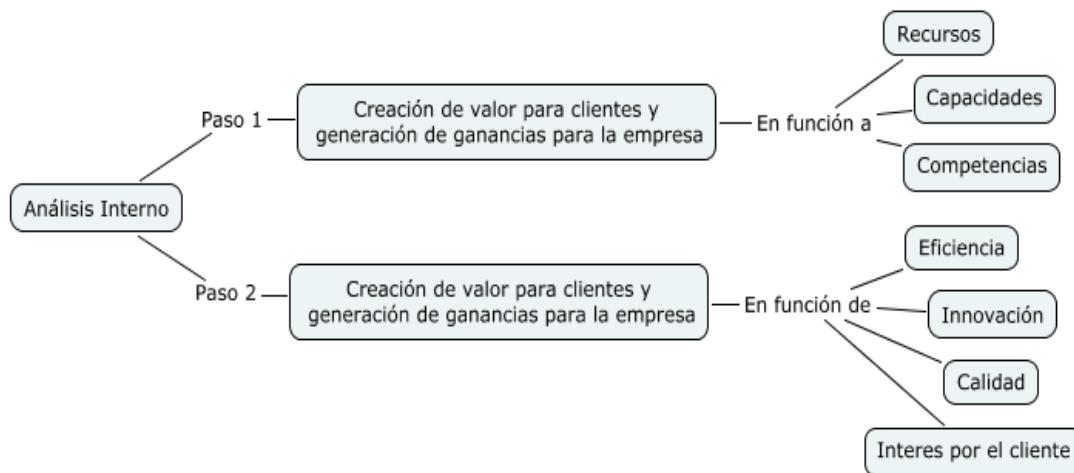


Figura 3. Pasos para realizar el análisis interno en la empresa CHP materiales para construcción S.A. Fuente: Autor del proyecto basado en el libro Administración Estratégica de Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones

5.1.1 Ventajas competitivas

La ventaja competitiva se basa en competencias distintivas, que son las fortalezas específicas de una empresa que le permite diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales. Las competencias distintivas surgen de dos fuentes complementarias: recursos y capacidades. (Hill & Jones)

Para CHP Materiales para la construcción la ventaja competitiva frente a su competencia se encuentra basada en la proximidad con los clientes, se le ofrece una amplia rotación de cartera (30-45-60 días), el tiempo de entrega es de máximo 24 horas y ofrece respaldo en cuanto a garantía, servicio postventa y constancia. Ofrece a sus clientes la forma de pago crédito, contado y cheques. Brinda rapidez en respuestas a solicitudes y quejas de los clientes y a la vez ofrece atención y solución a problemas con los clientes. Adicional, la empresa cuenta con beneficios económicos basados en descuentos debido a su política de pronto pago o pagos anticipados a proveedores.

Recursos

La compañía cuenta con los siguientes *activos tangibles*: Terreno donde se encuentra ubicada la planta, Planta administrativa, Bodega de almacenaje, 7 Vehículos propios en uso para la red de distribución, inventario de mercancías, equipos de cómputo, escritorios y demás implementos usados en el área administrativa, software contable, estructuras de almacenaje en Bodega y maquinaria en uso de bodega. En cuanto a los *activos intangibles* la empresa cuenta con su propia marca la cual se encuentra posicionada en el mercado de Santander, Norte de Santander y parte del Cesar. La empresa ocasionalmente realiza programas de capacitación y aprendizaje la cual cultiva el conocimiento y experiencia del

personal logrando que los procesos internos se realicen de manera más efectiva y productiva. Además, la empresa se interesa y dirige sus esfuerzos a lograr mayor satisfacción con el servicio brindado, puesto que este es el mayor valor generado frente a la competencia.

Las ventajas que se encuentran son:

- La empresa cuenta con vehículos propios y de acuerdo a la dimensión del volumen realizan outsourcing.
- Su ubicación geográfica es estratégica para el recibo de mercancías debido a que no se tiene restricción de pico y placa, ni de circulación de carga pesada.
- Su local cuenta con normas de sanidad, seguridad industrial y ambiental.
- La empresa cuenta con programas de gestión en salud y seguridad en el trabajo.
- La empresa tiene determinado que su segmento objetivos son las grandes y pequeñas ferreterías del sector de Santander y parte del departamento del Cesar.
- De acuerdo a requerimientos la empresa realiza innovación en productos, infraestructura y/o procesos.
- El sistema contable es adecuado para el tamaño de la empresa, y además por ser un software en red, el personal puede tener acceso al sistema en cualquier momento y desde cualquier dispositivo.

Las desventajas son:

- La empresa no cuenta con planes de formación y capacitación al personal.

- La empresa realiza telecomunicación diario con los clientes, pero no realiza ningún otro tipo de medios de comunicación para publicitar y promocionar sus productos.
- La empresa solo realiza incentivos para el personal de ventas.
- No se realizan encuestas o estudios previos para determinar la satisfacción de los empleados.
- No se llevan registros documentados de la relación con el cliente para hacerle seguimiento y proyectar estrategias.
- Sistema de inventario no sistematizado.

Capacidades

Son las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo (Hill & Jones). CHP, ofrece a todos sus clientes la más completa línea de productos para la construcción y remodelación de sus viviendas, garantizando disponibilidad de inventarios, cumplimiento en las entregas, asesoría técnica y precios competitivos en el mercado, todo esto para garantizar un crecimiento paralelo junto con sus clientes. El principal compromiso es mejorar continuamente el desempeño de la Organización para superar la satisfacción de nuestros clientes. Para ello, la empresa tiene planteados los objetivos de calidad para lograr este alcance, estos son:

- Contar con personal competente para la prestación del servicio.
- Brindar asesoría especializada a nuestros clientes.
- Entregar oportunamente los productos a nuestros clientes.
- Superar la satisfacción de nuestros clientes.

- Mejorar continuamente todos los procesos del Sistema de gestión de la calidad.
- Mantener el stock mínimos de materiales disponibles en bodega.
- Presentar a los clientes precios competentes con respecto al mercado.

En la Figura 4, se presenta el mapa de procesos llevados a cabo actualmente en la empresa, y del cual se rige los procedimientos y lineamientos de todos los puestos de trabajo. Estos lineamientos se enfocan principalmente en suplir las necesidades de los clientes y posterior lograr la satisfacción de este.



Figura 4. Mapa de procesos de la compañía. Fuente: (Suministrado por Gerencia)

5.1.2 Cadena de valor

La cadena de valor de la compañía consta principalmente del proceso de ejecución: Compras, Almacenamiento, Venta, Distribución y Servicio postventa. Este cuenta con actividades de apoyo para lograr el efectivo cumplimiento de este proceso que será definido

a continuación basado en el diagrama propuesto por Charles Hill y Gareth R. Jones en su libro Administración estratégica, Ver Figura 5. Cadena de valor.

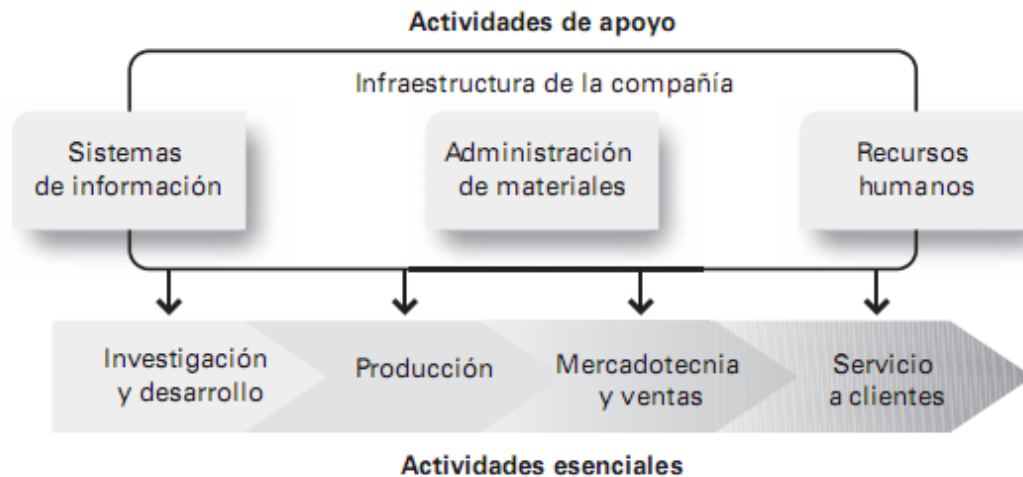


Figura 5. Cadena de valor. Fuente: (Hill & Jones)

a. Investigación y Desarrollo (I&D)

Los productos que se venden en CHP son materiales para la construcción que son elaborados por empresas de marcas reconocidas en el mercado y que son del interés de los clientes. Por lo cual CHP no interviene en los procesos de fabricación de estos productos, ni realiza Investigación y Desarrollo en cuanto a diseño de productos físicos y de procesos de producción, puesto que de esto se encarga las empresas proveedoras de CHP. Sin embargo, a pesar de que la compañía actualmente no cuenta con un grupo especializado para desarrollar investigación y desarrollo. Las decisiones en este tema son socializadas y llevadas a análisis por Gerencia. La empresa realiza estrategias de innovación, para generar cambios o fortalecimiento en los procesos si el mercado así lo requiere. En especial se

tratan temas del área comercial, del servicio pre y post venta, de estrategias para acoger una mayor cuota de mercado, lograr fidelización del mercado actual, aumento en ventas y demás.

Las fortalezas encontradas son:

- La empresa tiene acceso al actual portafolio de productos ofrecidos por los proveedores, brindándole a los clientes productos nuevos lanzados al mercado.
- CHP solo comercializa productos de marcas reconocidas y posicionadas en el mercado.
- La empresa no implica en mayor costo para realizar procesos de investigación y desarrollo.
- Los productos nuevos entran en análisis por el departamento de compras, el área comercial y Gerencia, para determinar si serán incluidos en el portafolio garantizando que sean de alta rotación.

Las debilidades encontradas son:

- Las sugerencias de nuevos productos o mejoramientos de los actuales, no son solucionados a corto plazo, puesto que estas solicitudes de los clientes deben ser enviadas a los proveedores fabricantes para que sean tenidas cuenta y realicen las debidas investigaciones para desarrollar o no el tema sugerido.
- Al no contar con un departamento establecido encargado de este tema, las innovaciones en procesos son muy bajas, por lo cual nos presenta desventaja frente a grandes competidores que si lo desarrollan y pueden lograr servicios más efectivos que el nuestro.

b. Producción

Para la compañía comercializadora el proceso de producción está asociado a la compra, almacenamiento, venta, distribución y servicio postventa.

Proceso de compra

El proceso de compra se responsabiliza en obtener el material en la cantidad, momento y precio correcto para su óptima comercialización. Las actividades para llevarse a cabo se derivan de la siguiente manera: 1. Analizar mercancía a comprar, 2. Realizar orden de compra, 3. Enviar orden de compra al proveedor correspondiente, 4. Enviar correo electrónico a Jefe de logística, tesorería, y cartera con los pedidos realizados en el día, 5. Recibir factura del proveedor, 6. Autorizar recibo de mercancía según factura recibida: precios, artículo y cantidad en la factura del proveedor, 7. Ingreso de facturas de proveedor al sistema contable.

Proceso de almacenamiento

El proceso de almacenamiento se responsabiliza de garantizar el buen estado de la mercancía en bodega. Las actividades para llevarse a cabo se derivan de la siguiente manera: 1. Recibir del departamento de compras las órdenes de compra, 2. Asignación de citas a mercancía por recibir, 3. Clasificación de mercancía por volúmenes, 4. Adecuar espacio en bodega, 5. Verificar cita asignada al llegar el proveedor, 6. Identificar mercancía que se va a recibir, 7. Verifica personal para descargue, 8. Asignar sitio de descargue, 9. Descargue de mercancía, 10. Verificar la mercancía según parámetros de calidad, 11. Se genera devolución de mercancía si no cumple con los parámetros establecidos, 12.

Ubicación de mercancía, 13. Ingresar mercancía recibida al sistema de información y 14. Realizar inventario aleatorio.

Ventas

Se responsabiliza de satisfacer la necesidad de los clientes, a través de la venta de todas las líneas del portafolio CHP. Las actividades para llevarse a cabo se derivan de la siguiente manera: 1. Designar rutero a cada asesor comercial, 2. Conocer el estado de cartera de cada uno de los clientes relacionados en el rutero. 3. Visitar los clientes asignados por el día. 4. Enviar rutero y pedidos al medio día, y al finalizar la jornada por fax o al correo de facturación, 5. Facturar los pedidos recibidos (Si algún cliente está bloqueado en cartera, se debe comunicar al director comercial para llegar a un acuerdo con el cliente; Si es contado el pedido, se debe llamar al cliente a informar el valor total del pedido; Si tiene precio especial algún artículo, se debe pedir autorización a dirección comercial), 6. Entregar facturas al área de logística.

Proceso de distribución

El proceso de distribución se responsabiliza por entregar en perfecto estado la mercancía solicitada, la cantidad facturada, cumpliendo con el compromiso de tiempo de entrega al cliente. Las actividades para llevarse a cabo se derivan de la siguiente manera: 1. Recibir facturas según rutas, 2. Consolidar ruta según capacidad de carga del vehículo, 3. Designar despachador y separador, 4. Separar mercancía según facturas, 5. Dejar el material separado en la zona de carga, 6. Cargar los pedidos según factura, 7. El conductor del vehículo debe cerciorarse que lo cargado corresponda a lo facturado, 8. El despachador debe firmar la factura azul o la copia, 9. El conductor debe firmar la factura que recibe, 10. Recibir factura

firmada por el cliente, 11. Entregar un copia al cliente, 12. Regresar a la empresa y ubicar el vehículo, 13. Entregar factura firmada por el cliente.

Servicio Postventa

Se responsabiliza por asegurar la satisfacción del cliente, después de realizar la compra del material, para garantizar la recompra. Las actividades para llevarse a cabo se derivan de la siguiente manera: 1. Recepcionar reclamo o solicitud del cliente, 2. Clasificar solicitud según el caso, 3. Remitirla al departamento correspondiente para solucionar o corregir la solicitud, 4. Gestionar y estar pendiente de que la solicitud sea inmediata para conseguir la satisfacción del cliente, 5. Informar solicitud en trámite y fecha probable de respuesta, 6. Dar respuesta en la fecha pactada con el cliente, 7. Conformar con el cliente si el reclamo fue satisfecho o solucionado.

Las fortalezas encontradas son:

- Los proveedores tienen un gran posicionamiento en el mercado, se encuentran certificados en calidad, y cuenta con buenos descuentos al pago anticipado.
- La empresa cumple con los plazos establecidos para pagar al proveedores (En la mayoría de ocasiones se paga de manera anticipada)
- Los proveedores cumplen en un 98% con los plazos establecidos para entrega de mercancía.
- Constantemente, se realizan sondeos de mercados con respecto a precios y seguimiento a la competencia y las promociones de proveedores.
- Se realizan mensualmente estadísticas de ventas para analizar en estado comercial de la empresa.

- La empresa optimiza la red de distribución por medio de la consolidación de rutas.
- Por ser una empresa familiar existe flexibilidad y facilidad en la toma de decisiones.

Las debilidades encontradas son:

- Existe poco poder de negociación con los proveedores ya que son marcas muy reconocidas y posicionadas, la cual ejerce un mayor control sobre el cliente.
- Existen cuellos de botella entre el tiempo en que el cliente realiza el pedido al asesor comercial, el tiempo en que el asesor comercial pasa el pedido a facturación, y el tiempo en que se recibe el pedido en bodega y se procede al despacho.
- Existencia de clientes que fueron atendidos en periodos pasados y no se han vuelto a atender. La empresa no entra a analizar esta situación.
- No se emplean estrategias para realizar retroalimentación con los consumidores.

c. Mercadotecnia y ventas

Las actividades de comercialización y ventas están orientadas a lograr un mayor posicionamiento en el mercado, dándose a conocer como la empresa comercializadora y distribuidora de materiales para la construcción, atendiendo principalmente el canal de sub-distribución, expandiendo sus servicios a las diferentes poblaciones santandereanas y del cesar, ofreciendo productos de calidad certificada con reconocimiento en los mercados nacional e internacional, con personal idóneo, comprometida con el entorno social y la generación de empleo. Además, brindando siempre un servicio rápido y efectivo.

Las fortalezas encontradas son:

- La empresa cuenta con un departamento de ventas establecido, la cual se generan planes de mercadeo y planes de acción.
- Se realiza evaluación de actividades por medio de indicadores de incremento en ventas.
- Realiza mensualmente análisis de las ventas con el gerente y cada 8 días con los vendedores.
- Según exigencias del mercado la empresa emplea estrategias de diversificación de productos.
- La empresa le brinda beneficios económicos y/o obsequios para los clientes que realicen compras al por mayor.
- Las empresas fabricantes de los productos que comercializa cuentan con certificados de calidad otorgados por ICONTEC, las normas ISO 9001, y el reconocimiento en el mercado nacional e internacional.
- Respaldo en garantía y servicio.
- Se tienen establecidas las políticas de descuento.

Las debilidades encontradas son:

- CHP no realizan estrategias para lanzar un producto al mercado. Lo que hacen es esperar a que el proveedor lo haga y posicione el producto.
- No se emplean estrategias para realizar retroalimentación con los consumidores.
- No se están realizando monitoreos a la satisfacción del cliente, ni programas de fidelización.

d. Servicio al cliente

El actual servicio al cliente realizado por la empresa cubre las actividades desde la recepción de la solicitud o reclamo del cliente, hasta confirmar con el cliente si el reclamo fue resuelto de manera satisfactoria.

Las fortalezas encontradas son:

- Al recibir todos los reclamos o solicitudes del cliente, se comunica al departamento o área responsable, la cual podrá dar repuesta de inmediato.
- Se diligencia al día, el formato de reclamaciones, clasificándolo según sea el caso: (Reclamo por materia averiado, Reclamo técnico (Mal uso) o Reclamo por inconformidad con asesoría)

Las debilidades encontradas son:

- No cuentan con indicadores para medir el nivel de satisfacción de los clientes.

5.1.3 Actividades de apoyo

Las actividades de la cadena de valor proporcionan los insumos necesarios que permiten que se lleven a cabo las actividades principales. En general, se desglosan en cuatro funciones: Manejo de materiales (Logística), Recursos humanos, Sistemas de información e infraestructura de la compañía.

a. Manejo de materiales (Logística)

El manejo de materiales en la empresa, comprende la cadena logística desde la compra de productos a los proveedores hasta la venta del consumidor final. Para el adecuado manejo de los productos la empresa cuenta con personal apto para el cargue y descargue de

mercancía siendo responsables de estado físico de ellas. También cuenta, con vehículos propios y conductores contratados por la empresa, la cual hace más fácil el manejo de consolidación de rutas y disponibilidad total para el transporte de ellas. Este personal se encuentra certificado en Colegio de motos y de autos por suramericana para el debido cumplimiento a las reglamentaciones de transporte.

Las fortalezas encontradas son:

- Los proveedores son los encargados de poner la mercancía en la planta, la cual su responsabilidad llega hasta el recibo de esta.
- Disponibilidad de vehículos.
- Personal idóneo y capacitado.

Las debilidades encontradas son:

- No se cuenta con la infraestructura requerida para el almacenamiento de los productos.
- Sistema de inventario no sistematizado.
- Cuello de botella para el despacho de mercancía.
- Exceso en la capacidad de peso de los vehículos.

b. Recurso humano

La empresa cuenta actualmente con 45 empleados como se muestra en la Tabla 2 (Ver página 53).

Tabla 2. *Personal de la empresa CHP materiales para la construcción S.A.*

Recurso Humano	
Departamento	Personal a cargo
Gerencia	Gerente
	Sub Gerente
Administración	Administrador
	Asistencia de Administración y Gerencia
Departamento de Compras	Jefe de Compras
	Auxiliar de Compras
Departamento Contable	Contador
	Auxiliar Contable
Departamento de Recurso Humano	Asesor en Gestión de Salud y Seguridad en el trabajo
	Jefe Recurso Humano
Departamento de Cartera	Jefe de Cartera
	Auxiliar de Cartera
	Cobradores
Área Comercial	Director Comercial
	Asistente Comercial
	Asesores Comerciales
Tesorería	Tesorero
Auditoría	Auditor interno
Departamento de facturación	Auxiliares de Facturación
Recepción	Recepcionista y Secretaria General
Departamento de Logística	Jefe de Logística
	Asistente de Bodega
	Auxiliares de Bodega
	Conductores
	Jefe de Mantenimiento

Fuente: Autor

Las fortalezas encontradas son:

- La nómina es determinada bajo lo establecido por la ley y cada empleado se encuentra vinculado al sistema de seguridad social integral.

- La empresa considera que un 90% de los empleados se encuentran satisfechos con su trabajo.
- Gran parte del personal de la empresa es contrato por medio de la empresa de servicios temporales Gente Útil. La cual no incurre en costos de reclutamiento de información, exámenes médicos, pruebas psicotécnicas y demás, puesto que esta empresa lo hace.
- Se cuenta con un plan de bonificaciones para la mayoría de cargos por cumplimiento de parámetros establecidos.

Las debilidades encontradas son:

- La empresa no cuenta con planes de formación y capacitación al personal.
- No se realizan encuestas o estudios previos para determinar la satisfacción de los empleados.
- El manual de funciones y competencias laborales del personal de la empresa, no se encuentra actualizado.

c. Sistemas de información

La empresa cuenta con un software de información llamado Sistema Contable, la cual permite el manejo de ventas, cantidades en inventario, base de datos de clientes, movimientos de caja y de cuentas bancarias, estado de pago a proveedores, informes financieros, entre otros. Este sistema de información basado en la web permite el acceso de todo el personal administrativo, logrando el desarrollo de actividades de una manera más eficiente en su red de logística.

Las fortalezas encontradas son:

- La empresa cuenta con la licencia para el uso de este servicio, logrando que el personal trabaje de una manera más eficiente por su uso en web.
- Se cuenta con los equipos requeridos para el uso de este sistema.

Las debilidades encontradas son:

- El sistema no presenta muchos de los informes requeridos, por el cual es necesario el uso de Microsoft Excel.
- Este sistema es netamente contable, la cual no existe sistematización de inventarios.

d. Infraestructura de la compañía

Como se ha mencionado anteriormente la empresa, cuenta con una planta física administrativa, donde labora el personal administrativo, y una planta de almacenamiento donde labora el personal del departamento de logística.

Las fortalezas encontradas son:

- Su ubicación geográfica es estratégica para el recibo de mercancías debido a que no se tiene restricción de pico y placa, ni de circulación de carga pesada.
- El local cuenta con normas de sanidad, seguridad industrial y ambiental.

Las debilidades encontradas son:

- La planta de almacenamiento no cuenta con estructuras de almacenamiento aptas para el efectivo bodegaje de este.

5.1.4 Diagnóstico de las fortalezas fuente de la ventaja competitiva

En la Tabla 3 se presentan las fortalezas de la empresa distribuidas en las actividades respectivas a su cadena de valor, analizando la orientación estratégica de cada una. Estas fortalezas permiten apuntar a la diferenciación de la empresa con sus competidores, y su eficiencia en temas de productividad y rentabilidad.

Tabla 3. Fortalezas de la empresa CHP materiales para construcción S.A.

Actividades de la cadena de valor	Descripción de las fortalezas	Orientación estratégica
Investigación y Desarrollo (I&D)	Acceso al actual portafolio de productos ofrecidos por los proveedores.	Satisfacción de los clientes
		Diversificación de productos
	Solo comercializa productos de marcas reconocidas y posicionadas en el mercado	Calidad de los productos
	La empresa no implica en mayor costo para realizar procesos de I&D	Eficiencia administrativa
	Los productos nuevos entran en análisis para determinar si serán incluidos en el portafolio garantizando que sean de alta rotación	Eficiencia administrativa
Producción	Certificados en calidad de proveedores, y se cuenta con buenos descuentos al pago anticipado	Eficiencia administrativa
		Calidad en los productos
	La empresa cumple con los plazos establecidos para pagar al proveedores	Eficiencia administrativa
	Los proveedores cumplen en un 98% con los plazos establecidos para entrega de mercancía	Calidad del servicio
	Se realiza sondeos de mercados con respecto a precios y seguimiento a la competencia y las promociones de proveedores	Eficiencia administrativa
	Se realizan mensualmente estadísticas de ventas para analizar en estado comercial de la empresa	Eficiencia administrativa
	La empresa optimiza la red de distribución por medio de la consolidación de rutas	Calidad del servicio

	Por ser una empresa familiar existe flexibilidad y facilidad en la toma de decisiones	Eficiencia administrativa
Mercadotecnia y ventas	Se realiza evaluación de actividades por medio de indicadores de incremento en ventas	Eficiencia administrativa
	Realiza mensualmente análisis de las ventas con el gerente y cada 8 días con los vendedores	Eficiencia administrativa
	La empresa le brinda beneficios económicos para mayoristas	Satisfacción de los clientes
	Respaldo en garantía y servicio	Satisfacción de los clientes
		Calidad del servicio
Servicio al cliente	Se tienen establecidas las políticas de descuento	Eficiencia administrativa
	Rapidez en respuesta a solicitudes y/o reclamos de los clientes	Eficiencia administrativa
Manejo de materiales (Logística)	Diligenciamiento del formato de reclamaciones	Eficiencia administrativa
	Los proveedores se responsabilizan de poner la mercancía en la planta.	Eficiencia operacional
	Disponibilidad de vehículos	Eficiencia en recursos
Recurso Humano	Personal idóneo y capacitado	Calidad del personal
	La nómina es determinada bajo lo establecido por la ley.	Eficiencia administrativa
	Bajos costos de contratación debido al convenio con Gente Útil.	Eficiencia administrativa
Sistemas de Información	Plan de bonificaciones por cumplimiento de parámetros	Eficiencia administrativa
		Satisfacción del personal
	Eficiencia en el trabajo por el uso en web del software contable.	Eficiencia administrativa
Infraestructura de la compañía	Se cuenta con los equipos requeridos para el uso de este sistema.	Eficiencia en recursos
	Su ubicación geográfica es estratégica para el recibo de mercancías debido a que no se tiene restricción de pico y placa, ni de circulación de carga pesada	Eficiencia administrativa
	El local cuenta con normas de sanidad, seguridad industrial y ambiental	Calidad de los recursos

Fuente: Autor

5.1.5 Diagnóstico de las debilidades

A continuación, se presenta la Tabla 4 que contiene las debilidades de la empresa distribuidas en las actividades respectivas a su cadena de valor, analizando la orientación estratégica de cada una. Estas debilidades nos desfavorecen frente a la competencia, por ello se debe ejecutar plan de acción para lograr convertir estas debilidades en fortalezas.

Tabla 4. *Debilidades de la empresa CHP materiales para construcción S.A.*

Actividades de la cadena de valor	Descripción de las debilidades	Orientación estratégica
Investigación y Desarrollo (I&D)	Respuesta a clientes a largo plazo en temas de implementación de nuevos productos o mejoramiento de los actuales	Eficiencia administrativa
	Al no contar con un departamento establecido encargado de este tema, las innovaciones en procesos son muy bajas	Diversificación de procesos Eficiencia administrativa
Producción	Bajo poder de negociación con proveedores	Eficiencia administrativa
	Cuello de botella en el despacho de mercancía	Eficiencia administrativa Calidad del servicio
	Clientes que fueron atendidos y no se han vuelto a atender	Eficiencia administrativa
	No se emplean estrategias para realizar retroalimentación con los consumidores	Satisfacción de los clientes Eficiencia administrativa
Mercadotecnia y ventas	CHP no realizan estrategias para lanzar un producto al mercado.	Eficiencia administrativa
	No se están realizando monitoreos a la satisfacción del cliente, ni programas de fidelización	Eficiencia administrativa
Servicio al cliente	No cuentan con indicadores para medir el nivel de satisfacción de los clientes	Eficiencia administrativa
Manejo de materiales (Logística)	No se cuenta con la infraestructura requerida para el almacenamiento de los productos	Eficiencia de recursos
	Sistema de inventario no sistematizado	Eficiencia administrativa

	Exceso en la capacidad de peso de los vehículos	Normas de seguridad
Recurso Humano	La empresa no cuenta con planes de formación y capacitación al personal	Eficiencia administrativa
	No se realizan encuestas o estudios previos para determinar la satisfacción de los empleados	Eficiencia administrativa
	El manual de funciones y competencias laborales del personal de la empresa, no se encuentra actualizado	Eficiencia administrativa
Sistemas de información	El sistema no presenta muchos de los informes requeridos, por el cual es necesario el uso de Microsoft Excel	Eficiencia administrativa
		Confiable de la información
Infraestructura de la compañía	La planta de almacenamiento no cuenta con estructuras de almacenamiento aptas para el efectivo bodegaje de este	Eficiencia de recursos

Fuente: Autor

5.2 Análisis externo

El análisis externo tiene como objetivo fijar las oportunidades y amenazas que pueden presentarse en una organización realizando un debido análisis al entorno que nos rodea. Este enfoque se realizara basado en las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, teoría de Michael Porter la cual se evidencia en la Figura 6 (Ver página 60).

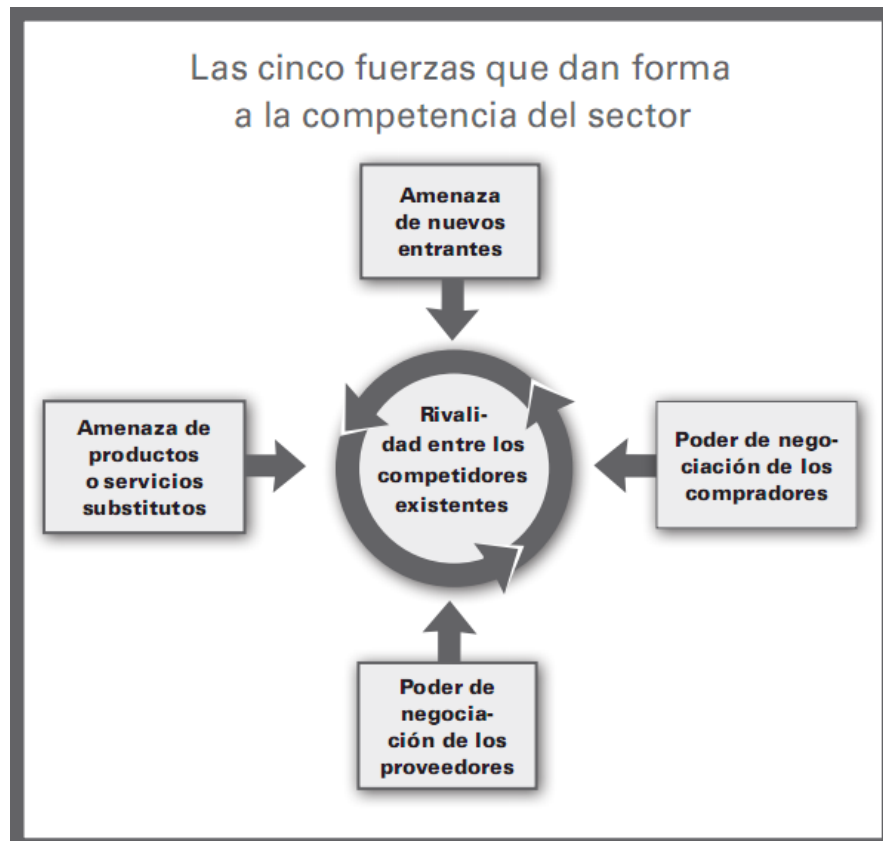


Figura 6. Cinco fuerzas de Michael Porter. Fuente: (Porter, 2008)

5.2.1 Amenaza de nuevos entrantes

Los nuevos entrantes en el sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado. En el sector mayorista de materiales de construcción, tiene alta amenaza de nuevos entrantes, pues las empresas proveedoras solo exigen demostrar fuerza de ventas y algún tipo de red de distribución. Este sector es muy competitivo, y no requiere de altos costos de inversión para incursionar en este negocio, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y tasa de inversión para competir. A continuación, se presentaran las barreras de entrada, la cual son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. (Porter, 2008)

Economías de escala por el lado de la oferta:

Debido a que la compañía no fabrica los productos que comercializa, su economía de escala puede estar basada en los sistemas logísticos y en la tecnología de la información. En este tema no somos muy efectivos puesto que actualmente no existe un sistema de inventarios sistematizados que permita el eficiente almacenamiento, ubicación y despacho de materiales. Debido a lo anterior, la empresa no cuenta con una rapidez de entrega alta. Respecto al tema de tecnologías de la información, se cuenta con un software contable que permite el acceso en web lo que hace más productivo el trabajo o actividades requeridas en la empresa.

Las oportunidades encontradas son:

- Implementación de un sistema efectivo a un costo operativo adecuado que permita el uso pleno de las herramientas logísticas.
- Creación de alianzas estratégicas con los proveedores que permita la exclusividad en la distribución de los materiales.

La amenaza encontrada es:

- Entrada de grandes superficies en el territorio de Santander, la cual tiene optimas redes de distribución, y pueden acoger nuestro mercado, compitiendo con precios y servicios.

Beneficios de escala por el lado de la demanda:

Este aspecto aparece en sectores donde la disposición de un comprador por pagar por el producto de una empresa aumenta con el número de otros compradores que también usan la

empresa (Porter, 2008). Para CHP es de vital importancia lograr esa fidelización y acercamiento con los clientes, por ello cuenta con personal idóneo para la generar una relación beneficiosa con los consumidores.

Las oportunidades encontradas son:

- Fortalecer la relación con el cliente, brindando calidad en el servicio prestado, tanto de asesoría comercial como en la rapidez de entrega de la mercancía, y que esta sea entregada en óptimas condiciones.
- Existiendo beneficios de escala por el lado de la demanda, se puede fortalecer y expandir la red de clientes actual, dirigiendo sus esfuerzos en visitar nuevas ferreterías y brindarles el servicio que se presta.

La amenaza encontrada es:

- Actualmente, existe en el sector de Santander, dos mayoristas de estos materiales, para la modalidad de comercialización Business-to-business, y existen cadenas de comercialización al consumidor final, la cual ejercen presión en cuanto a precios, costos y servicio, logrando disminuir la fidelización de los clientes nuestros.

Costos para los clientes por cambiar de proveedor:

Los costos asociados al cambiar de proveedor son relativamente bajos. Nuestros clientes incurren en costos como: Cambio de producto, ingreso de información requerida a otras empresas, por ser nuevo cliente de otro proveedor el cupo de crédito otorgado al principio será bajo y el tiempo de pago será corto. Pero, por lo general, nuestros clientes también

gozan de relación comercial con nuestra competencia, y la venta de los productos es generada principalmente, por aquel que ofrezca mejor precio y mejor servicio.

La oportunidad encontrada es:

- Ser líder en el mercado de materiales para la construcción asociado a precios bajos y servicio de calidad.

La amenaza encontrada es:

- Los clientes fácilmente pueden cambiar de proveedor sin incurrir en mayor costo. Por lo tanto, una empresa que quiera incursionar en este sector, le quedará relativamente fácil adquirir clientes.

Requisitos de capital:

En este sector los recursos financieros que se deban invertir para ser mayoristas son relativamente bajos, puesto que la inversión para adquirir las plantas, los vehículos, equipos, créditos otorgados a clientes, inventario y demás recursos necesarios pueden estar al alcance de ferreterías grandes que deseen cambiar su modalidad de negocio y ser mayoristas, o de personas que deseen incursionar en este negocio. Los privilegios que gozan los mayoristas no están asociados a los requisitos de capital, estos son enfocados a la fuerza de ventas, formalidad empresarial, y a las operaciones internas que optimizan la cadena de valor.

La oportunidad ofrecida es:

- Fortalecer y consolidar las variables que otorgan beneficios a mayoristas, la cual están enfocados a la fuerza de ventas, formalidad empresarial, y a las operaciones internas que optimizan la cadena de valor.

La amenaza encontrada es:

- Abundancia de nuevos participantes en el mercado, debido a que los costos asociados a requisitos de capital son relativamente bajos.

Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño:

CHP cuenta con ventajas asociadas a costos y calidad en productos y servicios que no están al alcance de sus potenciales rivales. Estas ventajas se deben principalmente a la ubicación geográfica la cual es estratégicas puesto que no existe restricción de pico y placa ni de carga pesada, al igual se encuentra en cercanía a la mayoría de clientes; Además, se tiene una red de distribución apta para el despacho de mercancía, se cuenta con Bodega de almacenaje acorde a los volúmenes de inventario, la experiencia adquirida a través de los años ha permitido optimizar los procesos internos, los créditos otorgados a los clientes son los mejores del mercado en cuanto a cupo y plazo de pago.

La oportunidad encontrada es:

- Tomar estas ventajas que tiene la compañía, para impedir el ingreso de nuevos competidores en el mercado.

Acceso desigual a los canales de distribución:

Será difícil entrar en este sector desde el punto de vista de este aspecto, puesto que al ser mayoristas, la empresa cuenta con beneficios económicos que le permite generar buenos

descuentos a clientes potenciales, y generar promociones y estrategias que impulsen la fuerza de venta. Esto permite optimizar la red de distribución optando por reforzar la compra de mercancía. Además, se cuenta con vehículos propios aptos para la generación de transporte.

La oportunidad encontrada es:

- Tomar estas ventajas que tiene la compañía, para impedir el ingreso de nuevos competidores en el mercado.

Políticas gubernamentales restrictivas:

A través de los años se ha venido presentando crecimiento en el sector ferretero, directamente relacionado por los incentivos e impulsos del Gobierno de intensificar el sector de la construcción y minero, los cuales estimulan los canales de comercialización de productos.

La oportunidad encontrada es:

- Oportunidad de crecimiento en comercialización de productos, creando canales o redes con constructoras y/o proyectos de gobernación.

La amenaza encontrada es:

- Debido a estos incentivos del gobierno por impulsar las ventas de estos productos podría ser atractivo para el mercado demandante.

5.2.2 Poder de negociación de los proveedores

El grupo de proveedores de materiales frente a la empresa es poderoso porque, primero, el sector de producción de materiales para la construcción está más concentrado que el sector distribuidor de ellas, debido a su posicionamiento a nivel nacional e internacional. Segundo, Para la empresa es costoso cambiar de proveedor puesto que se ha invertido tiempo y dinero en capacitaciones y aprendizaje del personal hacia el manejo y características de los productos comprados y además publicidad e impulso de ventas de estos productos. Tercero, los productos que ofrecen los proveedores son diferenciados, reconocidos y posicionados, en el territorio nacional, además que son productos con certificación de calidad otorgados por ICONTEC y en las normas ISO 9001 y cuentan con respaldo en garantía y servicio.

La oportunidad encontrada es:

- Actualmente, los grupos de proveedores depende fuertemente del sector distribuidor para sus ingresos. Lo que puede ejercer un poco de presión logrando mantener precios razonables y querrán aportar a actividades tales como Investigación y Desarrollo (I&D), estudios de mercados, y demás.

Las amenazas encontradas son:

- Los proveedores pueden amenazar fuertemente con integrarse en el sector de forma más avanzada, si deciden distribuir sus productos, colocando sus propios puntos de venta.
- Debido a que los volúmenes de compra no son muy altos es difícil tener un poder de negociación con ellos.

5.2.3 Poder de negociación de los compradores

El grupo de consumidores ejerce poder de negociación con la empresa porque, primero, a pesar de que existen muchos compradores, cada uno o la gran mayoría compra en volúmenes grandes, lo cual ejercen presión sobre los rivales para que mantenga buena política de descuentos y promociones. Segundo, los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor. Tercero, los productos adquiridos por los compradores son sensibles al precio puesto que representan una parte importante de su estructura de costos, por ello pueden negociar agresivamente para obtener bajas en los precios. Y por último, la calidad de los servicios o productos ofrecidos por los compradores se ven afectada por los productos que le vendemos, puesto que nuestros clientes también son distribuidores minoristas y requieren del respaldo en calidad.

La oportunidad encontrada es:

- Los productos que ofrecemos, son diferenciados, y reconocidos a nivel nacional e internacional, además que cuenta con respaldo en garantía y servicio. Lo que conlleva a ejercer un poco de poder sobre los clientes, si deciden comercializar otros productos no tan posicionados como los nuestros.

La amenaza encontrada es:

- Los compradores pueden amenazar fuertemente en integrarse hacia atrás, es decir cambiar su modelo de negocios de ser distribuidores minoristas que atienden al consumidor final, a ser distribuidores mayoristas y comercializar con minoristas.

5.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

La empresa tiene una gran amenaza de servicio sustituto, debido a que nuestro modelo de negocios consiste en venderle a minoristas, sin embargo, al sector han llegado grandes superficies como Homecenter y Ferretería Aldía, que a pesar de vender a minoristas, venden al consumidor final. Estas empresas tienen economías de escala, por los altos volúmenes de venta que manejan, y les permite comercializar productos con un atractivo precio y servicio. Otro sustituto, puede ser la compra directa de los productos con la planta de fabricación. Para constructoras que manejan altos volúmenes de proyectos, o ferreterías con altos volúmenes de ventas, pueden comprar directo de fábrica, sin intermediarios. Lo que generaría bajos costos para estos clientes.

La oportunidad encontrada es:

- Mayor posicionamiento en el mercado fortaleciendo el servicio, logrando ser más competitivos en el sector.

La amenaza encontrada es:

- Empresas con modalidades diferentes de servicios, que tengan beneficios económicos en costos, y puedan comercializar los productos a un menor precio, y a un mejor servicio. (Grandes superficies).

5.2.5 Rivalidad entre competidores existentes

En el sector mayorista de materiales para la construcción son varios los rivales que existen, con diferencias en tamaño y potencia, lo que genera intensidad en la rivalidad de los competidores. Las barreras de salida del sector, son altas, puesto que se han invertido

grandes cantidades en recursos tangibles e intangible, lo que mantiene a las empresas en el mercado así no obtengan las rentabilidades esperadas. Los rivales están altamente comprometidos con el negocio, y aspiran a ser líderes.

Las oportunidades encontradas son:

- El crecimiento del sector es rápido, lo que da cabida para varios competidores, y no genera tanta lucha por participación en el mercado.
- Impulso a la familiaridad entre las empresas, lo que genere enfoques competitivos y metas similares, logrando mayor crecimiento del sector.

La amenaza encontrada es:

- La rivalidad puede ser destructiva para la rentabilidad, si la competencia es basada en los precios y no en los servicios, pues las utilidades generadas en el sector pueden ser transferidas a los clientes.

5.2.6 Diagnóstico de oportunidades y amenazas

En la Tabla 5 se presentan las oportunidades que la empresa puede desarrollar con respecto al análisis del sector, y las amenazas que se presentan si la empresa no desarrolla estrategias para combatirlas. Este análisis se realizó basado en la teoría de competitividad de Michael Porter (Ver página 70).

Tabla 5. *Oportunidades y amenazas del sector*

Fuerza Competitiva	Oportunidad	Amenaza
Amenaza de nuevos entrantes	Implementación de un sistema efectivo a un costo operativo adecuado que permita el uso pleno de las herramientas logísticas	Entrada de grandes superficies en el territorio de Santander, la cual tiene optimas redes de distribución, y pueden acoger nuestro mercado, compitiendo con precios y servicios
	Creación de alianzas estratégicas con los proveedores que permita la exclusividad en la distribución de los materiales	Actualmente, existe en el sector de Santander, dos mayoristas de estos materiales, para la modalidad de comercialización Business-to-business, y existen cadenas de comercialización al consumidor final, la cual ejercen presión en cuanto a precios, costos y servicio, logrando disminuir la fidelización de los clientes nuestros
	Fortalecer la relación con el cliente, brindando calidad en el servicio prestado, tanto de asesoría comercial como en la rapidez de entrega de la mercancía, y que esta sea entregada en óptimas condiciones	Los clientes fácilmente pueden cambiar de proveedor sin incurrir en mayor costo.
	Existiendo beneficios de escala por el lado de la demanda, se puede fortalecer y expandir la red de clientes actual, dirigiendo sus esfuerzos en visitar nuevas ferreterías y brindarles el servicio que se presta	Abundancia de nuevos participantes en el mercado, debido a que los costos asociados a requisitos de capital son relativamente bajos
	Ser líder en el mercado de materiales para la construcción asociado a precios bajos y servicio de calidad	Tomar estas ventajas que tiene la compañía, para impedir el ingreso de nuevos competidores en el mercado
	Fortalecer y consolidar las variables que otorgan beneficios a mayoristas, la cual están enfocados a la fuerza de ventas, formalidad empresarial, y a las operaciones internas que optimizan la cadena de valor	Tomar estas ventajas que tiene la compañía, para impedir el ingreso de nuevos competidores en el mercado
	Tomar estas ventajas que tiene la compañía, para impedir el ingreso de nuevos competidores en el mercado	
	Tomar estas ventajas que tiene la compañía, para impedir el ingreso de nuevos competidores en el mercado	

	Oportunidad de crecimiento en comercialización de productos, creando canales o redes con constructoras y/o proyectos de gobernación	Debido a estos incentivos del gobierno por impulsar las ventas de estos productos podría ser atractivo para el mercado demandante
Poder de negociación de los proveedores	Actualmente, los grupos de proveedores dependen fuertemente del sector distribuidor para sus ingresos. Lo que puede ejercer un poco de presión logrando mantener precios razonables y querrán aportar a actividades tales como Investigación y Desarrollo (I&D), estudios de mercados, y demás	Los proveedores pueden amenazar fuertemente con integrarse en el sector de forma más avanzada, si deciden distribuir sus productos, colocando sus propios puntos de venta Debido a que los volúmenes de compra no son muy altos es difícil tener un poder de negociación con ellos
Poder de negociación de los compradores	Los productos que ofrecemos, son diferenciados, y reconocidos a nivel nacional e internacional, además que cuenta con respaldo en garantía y servicio. Lo que conlleva a ejercer un poco de poder sobre los clientes, si deciden comercializar otros productos no tan posicionados como los nuestros	Los compradores pueden amenazar fuertemente en integrarse hacia atrás, es decir cambiar su modelo de negocios de ser distribuidores minoristas que atienden al consumidor final, a ser distribuidores mayoristas y comercializar con minoristas
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Mayor posicionamiento en el mercado fortaleciendo el servicio, logrando ser más competitivos en el sector	Empresas con modalidades diferentes de servicios, que tengan beneficios económicos en costos, y puedan comercializar los productos a un menor precio, y a un mejor servicio. (Grandes superficies)
Rivalidad entre competidores existentes	El crecimiento del sector es rápido, lo que da cabida para varios competidores, y no genera tanta lucha por participación en el mercado Impulso a la familiaridad entre las empresas, lo que genere enfoques competitivos y metas similares, logrando mayor crecimiento del sector	La rivalidad puede ser destructiva para la rentabilidad, si la competencia es basada en los precios y no en los servicios, pues las utilidades generadas en el sector pueden ser transferidas a los clientes

Fuente: Autor

6. Análisis del nivel de satisfacción de los clientes

Para determinar el nivel de satisfacción de los clientes se diseñó un cuestionario (Ver Anexo 1. Análisis de clientes) donde los clientes darán su punto de vista respecto al servicio prestado, la calidad de los productos, procesos e infraestructura de la empresa, precios y un enfoque a la competencia. A continuación se presenta la ficha técnica donde se determinaran los aspectos de dicha investigación.

Tabla 6. *Ficha técnica*

FICHA TÉCNICA	
Diseño de la investigación	El tipo de investigación será de enfoque descriptivo cualitativo, debido a que se realizarán encuestas a los clientes para conocer el grado de satisfacción con la empresa, generando retroalimentación de las fortalezas y las falencias del servicio.
Técnica de la investigación	Para esta investigación se utilizará la técnica de encuesta, para la realización del estudio del servicio y los productos que ofrece CHP.
Instrumento de recolección de la información	Para la recolección de información, se utilizará un cuestionario (Ver Anexo 1 Análisis clientes), la cual permitirá conocer el enfoque del mercado con respecto a servicios y productos hacia CHP.
Fuentes de información	Las fuentes de información serán recolectadas por medio de tele mercadeo con los clientes, o directamente para tener mayor claridad.
Tipos de muestreo	El tipo de muestreo No probabilístico por conveniencia, dirigido a los clientes de la CHP.
Población objetivo	La población objetivo son los clientes mayoristas y minoristas que comercializan con CHP.
Cálculo de la muestra	$n = \frac{4 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + 4 * p * q}$
	Dónde:
	n= Tamaño de la muestra.
	N= Tamaño de la población: 45 clientes diarios.
	p= Probabilidad de ocurrencia, en ese caso sería 50% por falta de información concreta.
	q= Probabilidad de no ocurrencia, en este caso sería 50% por falta de información concreta.

$$n = \frac{4 * 0,5 * 0,5 * 45}{0,05^2 * (45 - 1) + 4 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 40,54 \approx 41 \text{ clientes}$$

Al ser una población menor a 30000, se considera una población finita.

Fuente: Autor

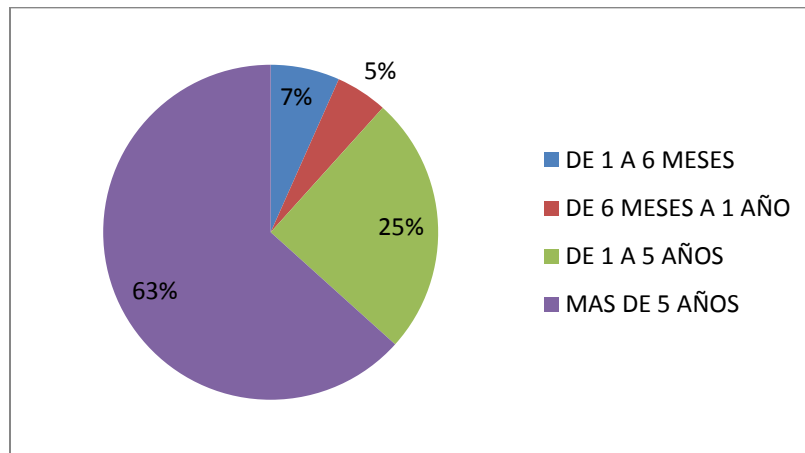
Por petición de Gerencia, se realizaron 60 encuestas aleatorias basadas en clientes mayoristas, clientes minoristas, y por zonas de comercialización.

6.1 Resultados obtenidos

Los resultados obtenidos de aplicar la encuesta a clientes mayoristas y minoristas permitieron ampliar la visión que se tenía acerca del servicio prestado por CHP, lo que permite deducir fortalezas y debilidades en este aspecto.

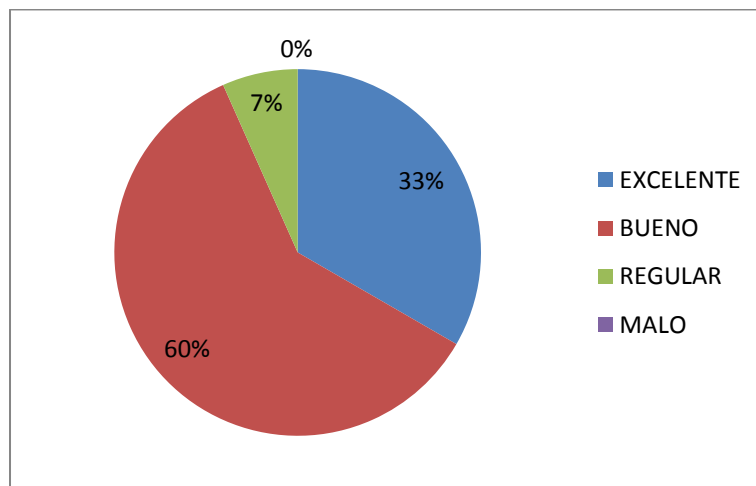
Una cantidad significativa de clientes (63%) lleva comprando los productos que ofrece CHP hace más de 5 años, lo que muestra fidelización con la empresa. También se puede percibir la labor de la empresa en la búsqueda de nuevos clientes y por ende, lograr cada vez mayor posicionamiento en el mercado de ferreterías y construcciones, lo cual se evidencia en la Gráfica 1 (Ver página 74).

Gráfica 1. ¿Cuánto tiempo lleva comprando los productos que ofrece CHP?



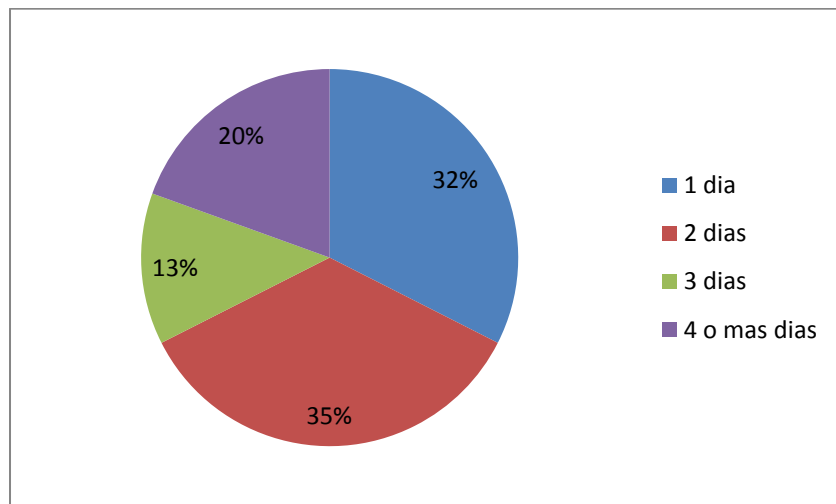
La mayoría de clientes (60%) coincide en que la calificación al servicio prestado por CHP es Bueno, y otra porción equivalente al 33% considera que el servicio es Excelente. Lo que presenta buenos resultados para la empresa, puesto que se considera que en general la empresa brinda un buen desempeño en toda la cadena de valor. El 7% restante, que califican al servicio Regular, lo hacen por casos específicos, donde se han despachados pedidos incorrectos, o la mercancía tardó más del tiempo estipulado para entregarlo, lo cual se evidencia en la Gráfica 2.

Gráfica 2. ¿Cómo califica el servicio prestado por CHP?



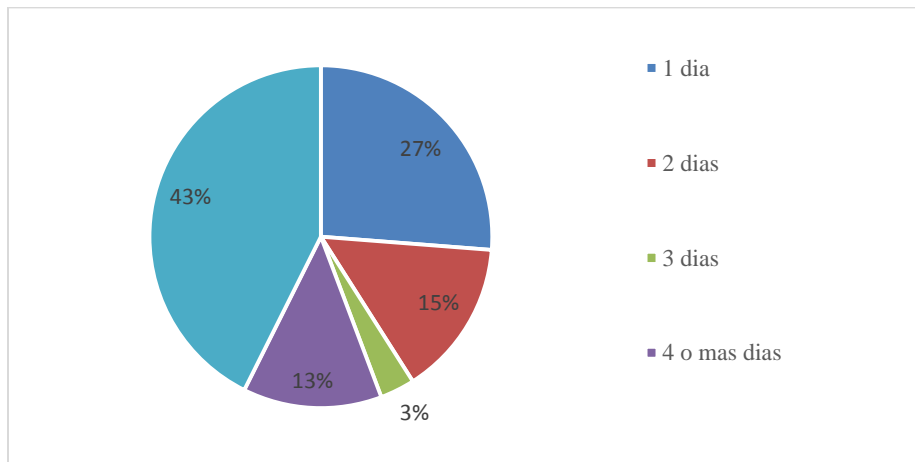
La empresa presenta cumplimientos en la promesa de entrega, la cual es de 1 a 2 días, en un 67%. Sin embargo existe un 33% del mercado donde se está tardando mucho tiempo para el despacho de sus productos. Esta última porción, recomiendan mejoras en este aspectos, puesto que les está afectando sus ingresos al no tener la mercancía disponible en el tiempo estipulado con el cliente final. Lo anterior se evidencia en la Gráfica 3.

Gráfica 3. Tiempo de entrega de la mercancía



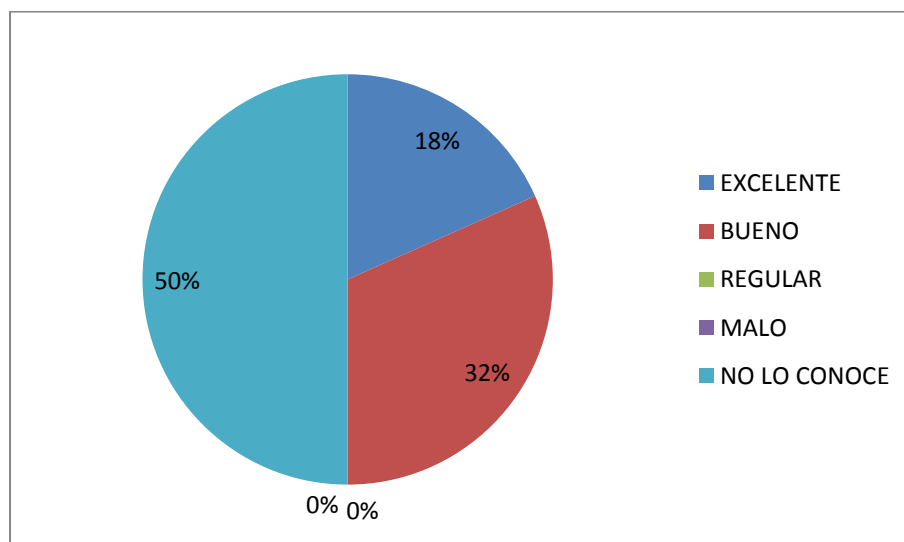
El 43% de los clientes nunca han tenido que utilizar este servicio, lo cual expresa la satisfacción con las operaciones de la empresa en temas de mercado, adicional a esto, el 42% de los encuestados reciben soluciones en 1 o 2 días, demostrando procesos eficientes. El restante considera que se tardan un poco más, lo cual se evidencia en la Gráfica 4 (Ver página 76).

Gráfica 4. Tiempo de respuesta a solicitudes y/o quejas



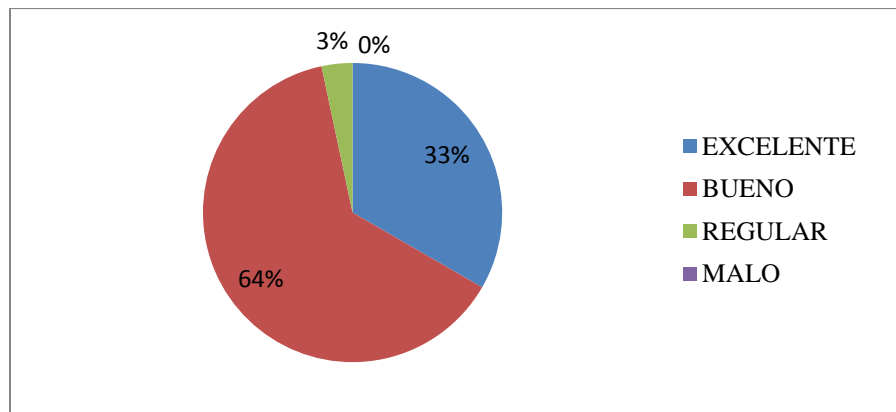
El 50 % de los clientes no conoce las instalaciones físicas, debido a que los pedidos se realizan por medio de los asesores comerciales, los cuales los visitan semanalmente. El otro 50% califican a este atributo como Excelente y Bueno, puesto que las consideran adecuadas para la atención y prestación del servicio. Lo anterior se evidencia en la Gráfica 5.

Gráfica 5. Calificación de las instalaciones



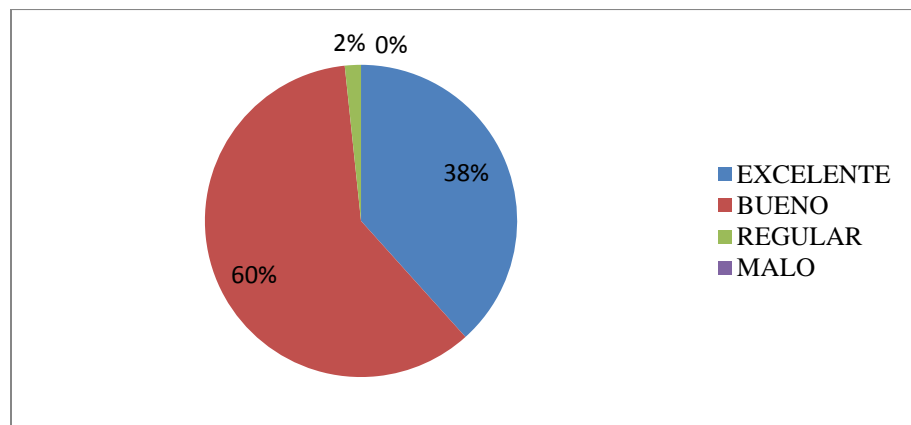
Para la calidad del servicio la mayoría de los clientes reciben un buen o excelente servicio. Solo el 3% considera que es regular. Ver Gráfica 6.

Gráfica 6. Calificación de la calidad del servicio



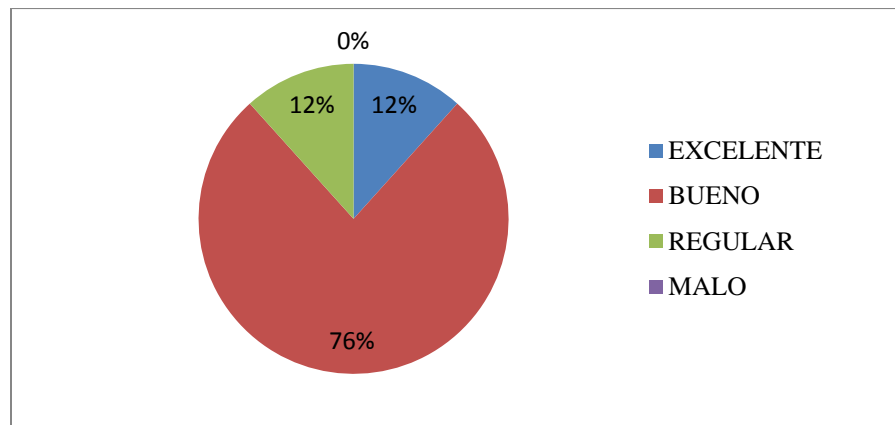
El 98% de los encuestados se encuentran satisfechos con la asesoría comercial brindada por los trabajadores del área comercial. Estos resultados son obtenidos debido al esfuerzo del área comercial en lograr óptimos resultados en este aspecto, para esto el personal realiza semanalmente reuniones y constantes capacitaciones para el análisis de estadísticas de mercado, de productos y de servicio. Ver Gráfica 7.

Gráfica 7. Calificación de la asesoría comercial en CHP



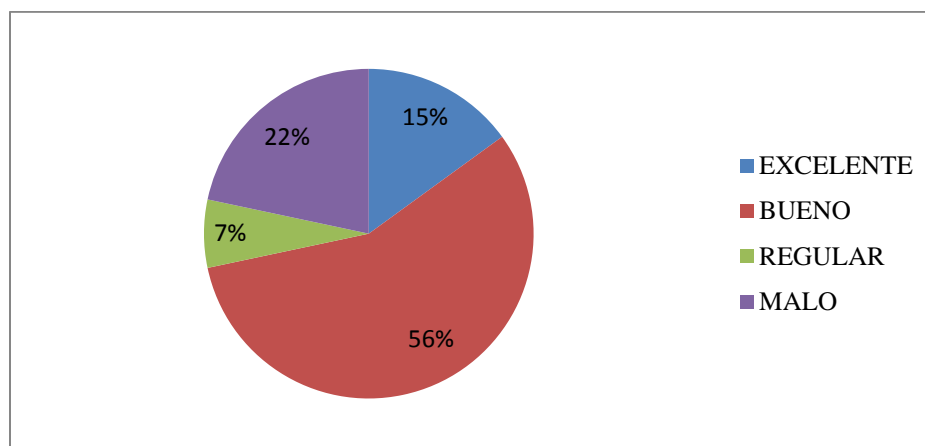
El 88% de los encuestados consideran que la relación Calidad / Precio se debe calificar como Excelente o Bueno. Sin embargo, la mayoría coincide en que tanto la calidad de los productos como la calidad de los servicios son excelente, pero está sujeto a los precios que los consideran un poco altos. Lo anterior se evidencia en la Gráfica 8.

Gráfica 8. Calificación de la relación calidad/precio



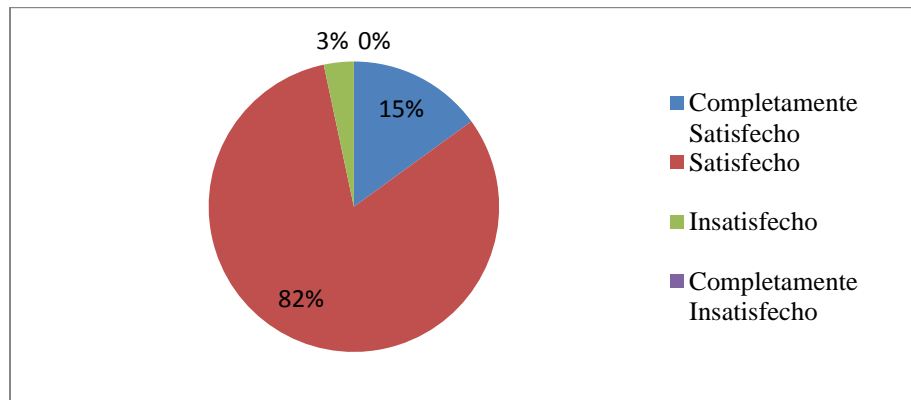
La empresa brinda acompañamiento y seguimiento a las ventas en un 71%. Pero hay una cuota de mercado la cual califica este servicio como Regular o Malo, y aseguran no recibir este servicio. Ver Gráfica 9.

Gráfica 9. Calificación servicio post-venta



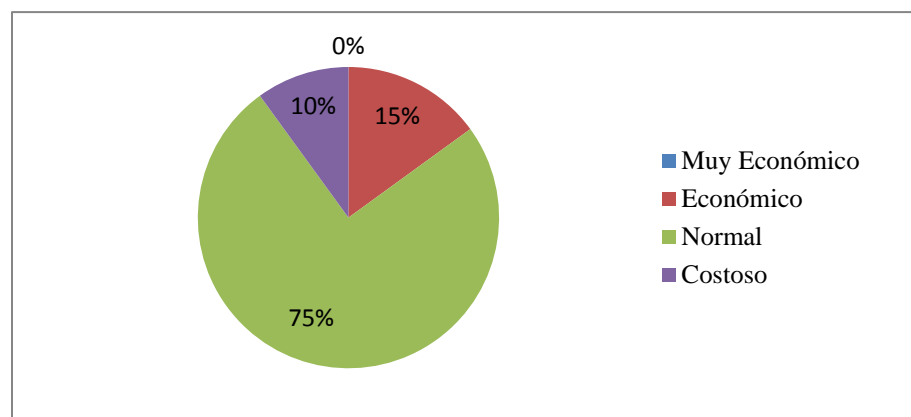
El 97% de los encuestados se encuentran satisfechos con el servicio en general que presta la empresa, el 3% restante se encuentran insatisfechos y coinciden que este descontento se debe a las demoras en entrega de la mercancía. Ver Gráfica 10.

Gráfica 10. Grado de satisfacción del servicio prestado por CHP



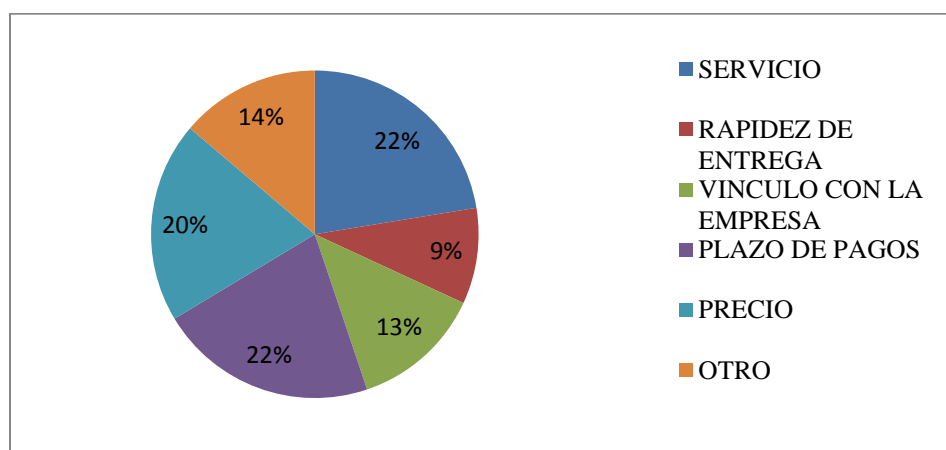
En cuanto a los precios de la empresa, la encuesta muestra que no es competitiva en precios, su valor agregado, está basado en la calidad del servicio y de los productos, puesto que una gran parte de los clientes consideran que el valor de los productos es normal o parecido al de la competencia. Otra porción pequeña creen que son económicos, y otra que son costosos. Lo anterior se evidencia en la Gráfica 11.

Gráfica 11. Precios de los productos



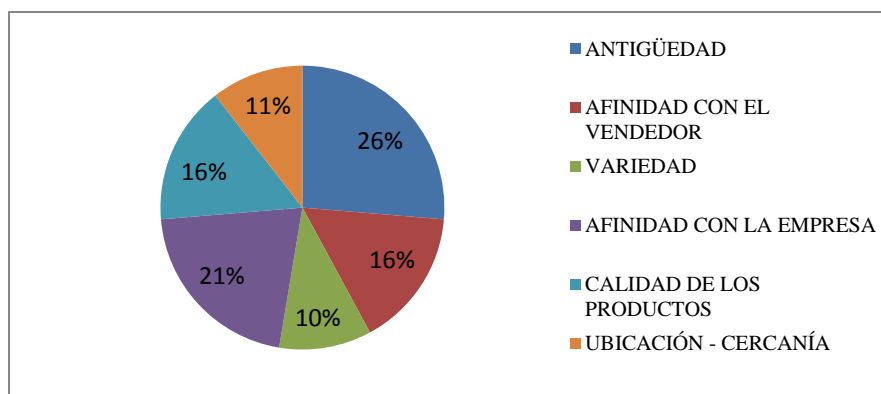
Los encuestados consideran que su preferencia con la empresa se encuentra determinado de la siguiente manera: Servicio (22%), Plazo de pagos (22%), Precio (20%), Vinculo con la empresa (13%), Rapidez de entrega (9%), y un 14% mencionó otros atributos por las cuales nos prefieren antes que a la competencia, la cuales son evidenciados en la Gráfica 12.

Gráfica 12. ¿Por qué nos prefiere antes que a la competencia?



Los clientes también consideran atributos por las cuales le compran a CHP los siguientes: Antigüedad (26%), Afinidad con la empresa (21%), Afinidad con el vendedor (16%), Calidad de los productos (16%), Ubicación o Cercanía a su negocio (11%) y Variedad del portafolio (10%). Ver Gráfica 13.

Gráfica 13. ¿Por qué compra en CHP?



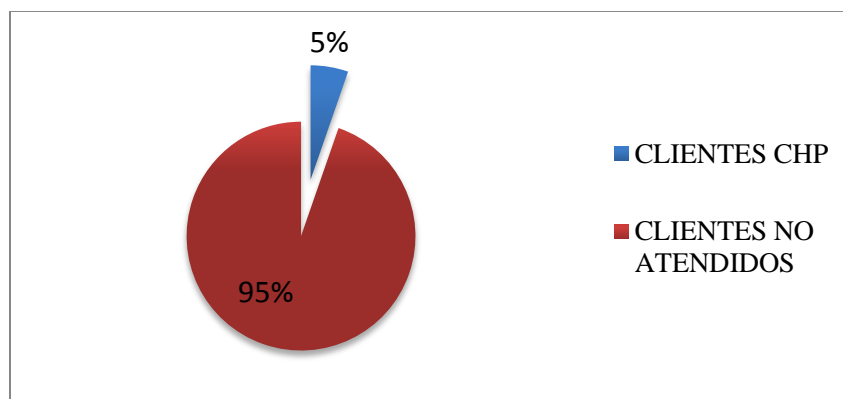
Los resultados presentados demuestran que la empresa tiene muchos atributos por las cuales existe fidelización de los clientes con CHP, sin embargo todavía se presentan muchas inconformidades, las cuales se deben atacar con planes de mejora, y lograr optimizar el servicio.

7. Identificación de nuevos clientes a nivel de Santander

Por medio de la base de datos de la cámara de comercio, donde presenta las ferreterías existentes del departamento de Santander, se buscar analizar que nuevos clientes se pueden atender, se tendrán en cuenta variables tales como, análisis de cartera y decrecimiento en ventas a clientes.

Se encontró que la empresa está atendiendo solo el 5% de las ferreterías existentes en este departamento (Ver Anexo 2. Identificación nuevos clientes), según la base de datos de la cámara de comercio, por lo tanto tiene un gran campo, donde se pueden lograr adquirir nuevos clientes si se impulsa las fuerzas de ventas en este sector. El Gráfico 14 muestra lo expresado en el análisis.

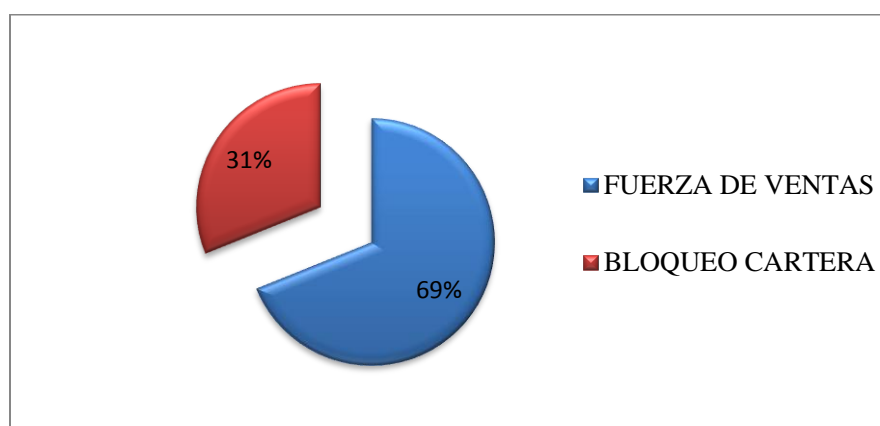
Gráfica 14. Bases de datos ferreterías



Fuente: Autor

Ahora, es de importancia identificar los clientes que se han decrecido en ventas, con respecto al año anterior, para ello se tomó un periodo base de enero a julio del año 2013 y del año 2014. Se encontró que los clientes que han decrecido en ventas han sido 196 de 492 atendidos en este periodo, y las razones por la cuales se ha presentado este declive se presentan en el Gráfico 15.

Gráfica 15. Clientes que han dejado de comprar



Fuente: Autor

Se presenta que un 69% de los clientes, nos han dejado de comprar por el bajo esfuerzo del área comercial, y un 31% han sido bloqueados por cartera, ya sea por mora en pagos, o se les reduce el cupo del crédito otorgado. Estos resultados son importantes para mejorar las actividades del departamento comercial, y así poder entrar y visitar nuevamente a estos clientes. Para ello, fue entregada al director comercial el listado de clientes con decrecimiento, indicando el asesor comercial que los venía atendiendo, la información necesaria de los clientes, y las rutas en las que se podrán realizar las visitas, del mismo modo se le entrego la información de los nuevos clientes en el sector de Santander que pueden ser atendidos. (Ver Anexo 2. Identificación nuevos clientes)

8. Productos potenciales de la empresa

CHP cuenta con un amplio portafolio de productos para la construcción, por ello, la empresa agrupa estos productos en conjuntos determinados por líneas de materiales, o por proveedores. Se requiere de identificar los productos potenciales en cada línea, y así determinar en qué productos somos competitivos y cuales necesitan de impulso comercial para lograr más altas rotaciones, también es adecuado para determinar cuáles productos se deben retirar del portafolio.

Para la identificación de los productos estrella de CHP, primero se tomaron todos los productos agrupados en las líneas y se determina el promedio de rotación de los 4 últimos meses (Julio-Agosto-Septiembre y Octubre) del año actual (Ver anexo 3 Productos potenciales). Teniendo esta información se procede a identificar el margen de participación de cada producto en su determinada línea.

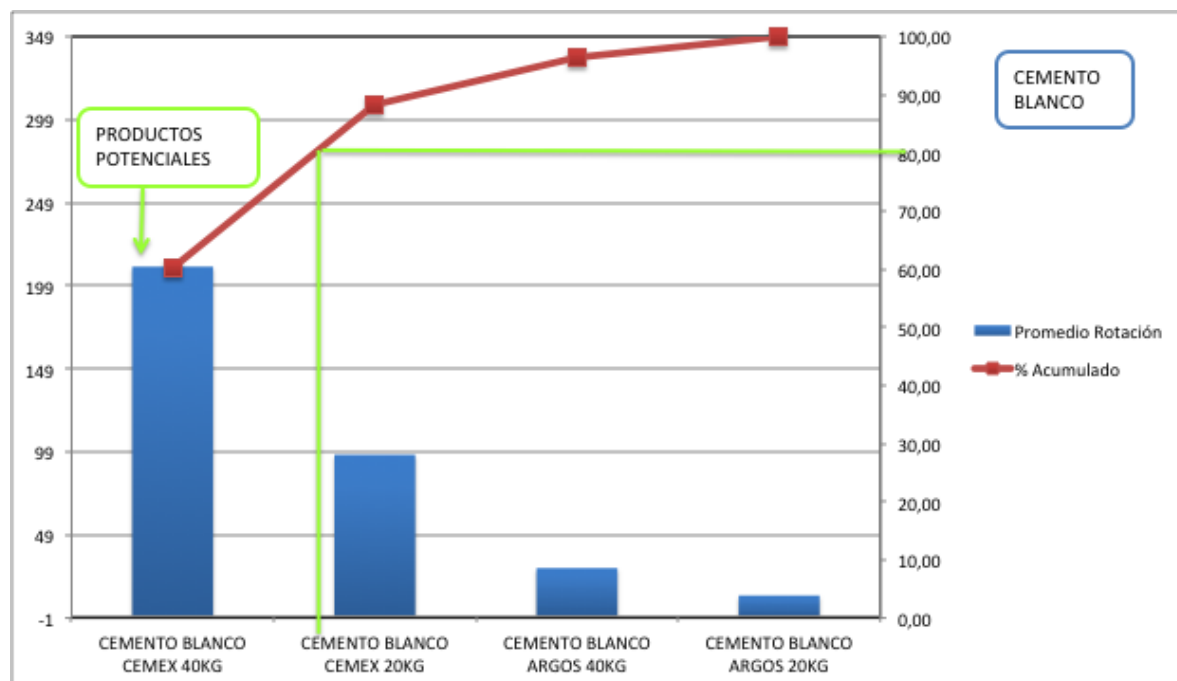
Finalmente, se obtienen los productos potenciales, utilizando como base el principio de Pareto o también llamado “La Regla 80/20”. El principio dice que el 20% de una acción producirá el 80% de los efectos, mientras que el 80% restante solo origina el 20% de los efectos; Así, de esta manera se determina que “El 20% de los productos producen el 80% de las ventas consolidados dentro de la línea”. Los resultados obtenidos son los siguientes:

8.1 Cemento blanco

En la Gráfica 16 (Ver página 84) se muestra la línea cemento blanco, el producto estrella corresponde al cemento blanco Cemex de 40kg con un porcentaje de participación dentro de la línea del 51,61%, puesto que este producto genera el 80% de las ventas de esta línea.

El 80% restante corresponde a los productos: cemento blanco Cemex de 20kg, cemento blanco argos de 40 kg y cemento blanco argos de 20 kg.

Gráfica 16. Diagrama de Pareto para la línea - Cemento blanco



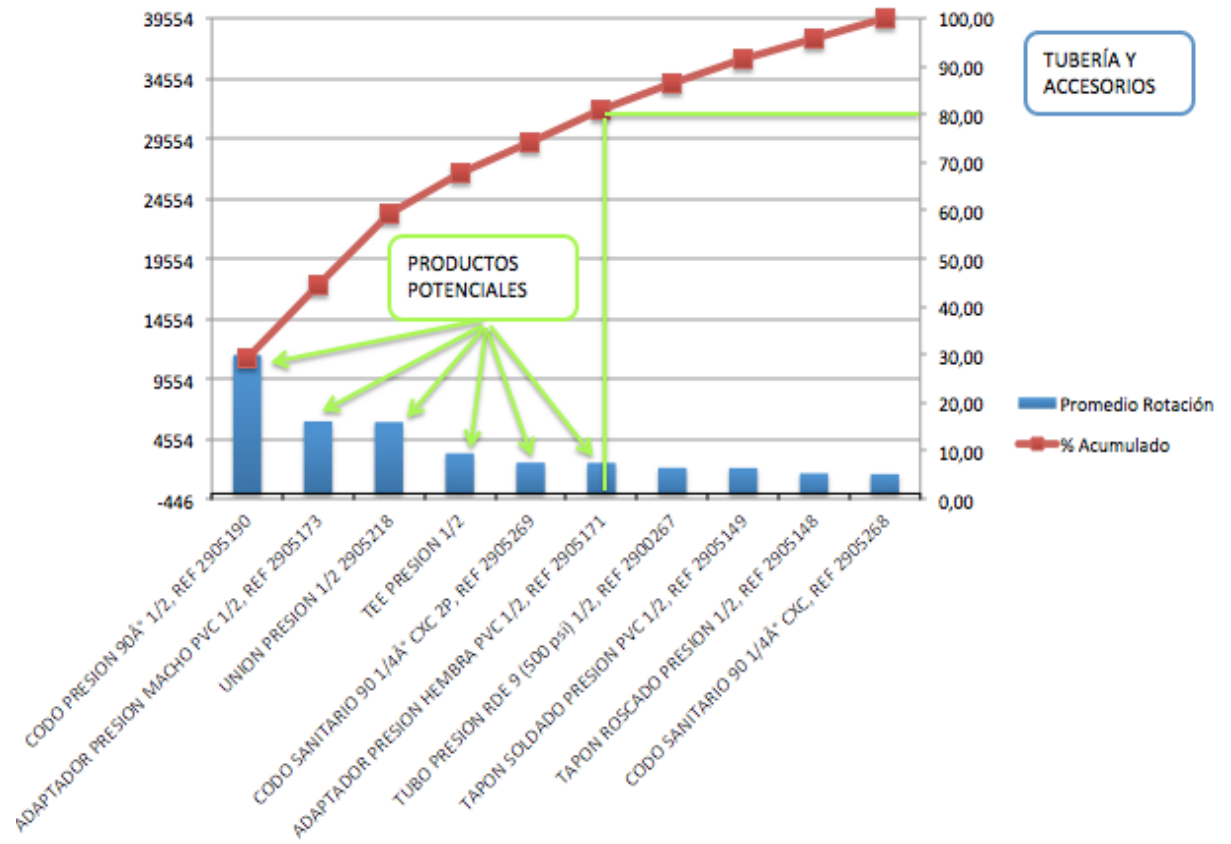
Fuente: Autor

8.2 Tubería y accesorios

En la Gráfica 17 (Ver página 85), Diagrama de Pareto para la línea tubería y accesorios, los productos que conforman el 20% según el principio de Pareto son: Codo presión 90° 1/2, ref. 2905190 con un porcentaje de participación dentro de la línea del 29,12%; Adaptador presión macho pvc 1/2, ref. 2905173 con un porcentaje de participación dentro de la línea del 15,21%; Unión presión 1/2 2905218 con un porcentaje de participación dentro de la línea del 15,05%; Tee presión 1/2 con un porcentaje de participación dentro de la línea del 8,46%; Codo sanitario 90 1/4° cxc 2p, ref. 2905269 con un porcentaje de

participación dentro de la línea del 6,51% y el Adaptador presión hembra pvc 1/2, ref. 2905171 con un porcentaje de participación dentro de la línea del 6,46%.

Gráfica 17. Diagrama de Pareto para la línea - Tubería y accesorios



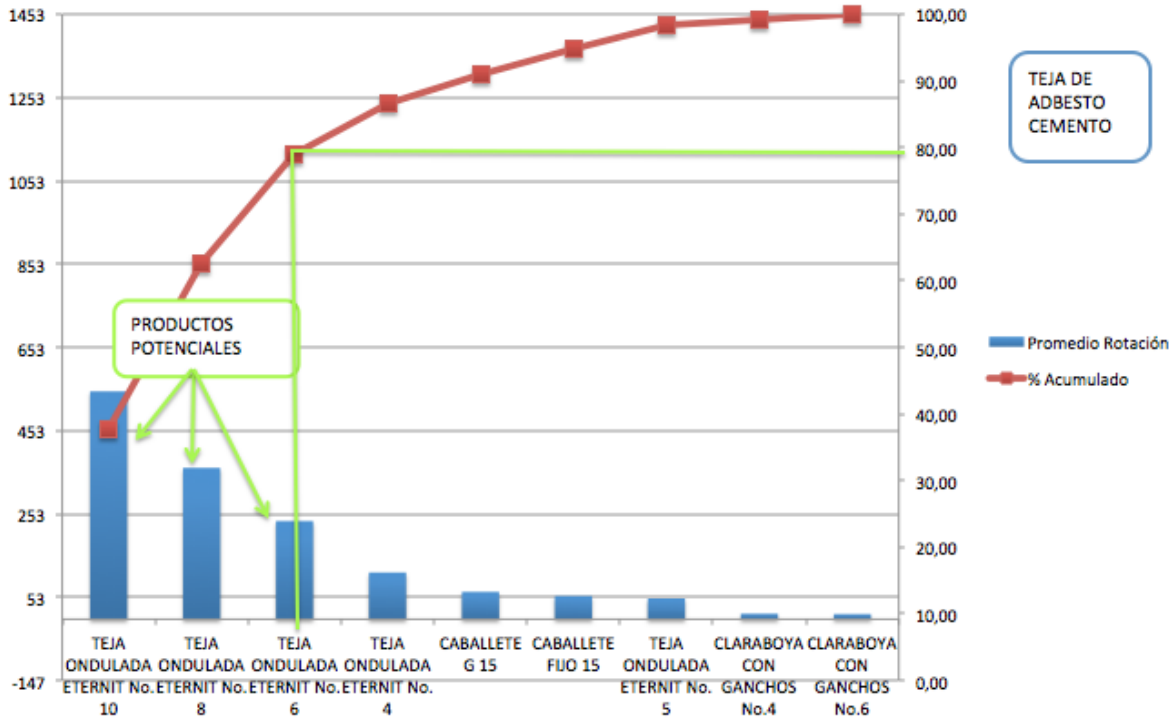
Fuente: Autor

8.3 Teja de adbesto cemento

En la Gráfica 18 (Ver página 86) se muestra el Diagrama de Pareto donde la línea teja de adbesto cemento, presenta los siguientes productos potenciales: Teja ondulada eternit no.10 con un porcentaje de participación dentro de la línea del 37,63%; Teja ondulada eternit no.8 con un porcentaje de participación dentro de la línea del 24,99% y Teja ondulada eternit

no.6 con un porcentaje de participación dentro de la línea del 16,20%. Estos productos generan la mayor cantidad de ventas dentro de esta línea.

Gráfica 18. Diagrama de Pareto para la línea - Teja de adbesto cemento

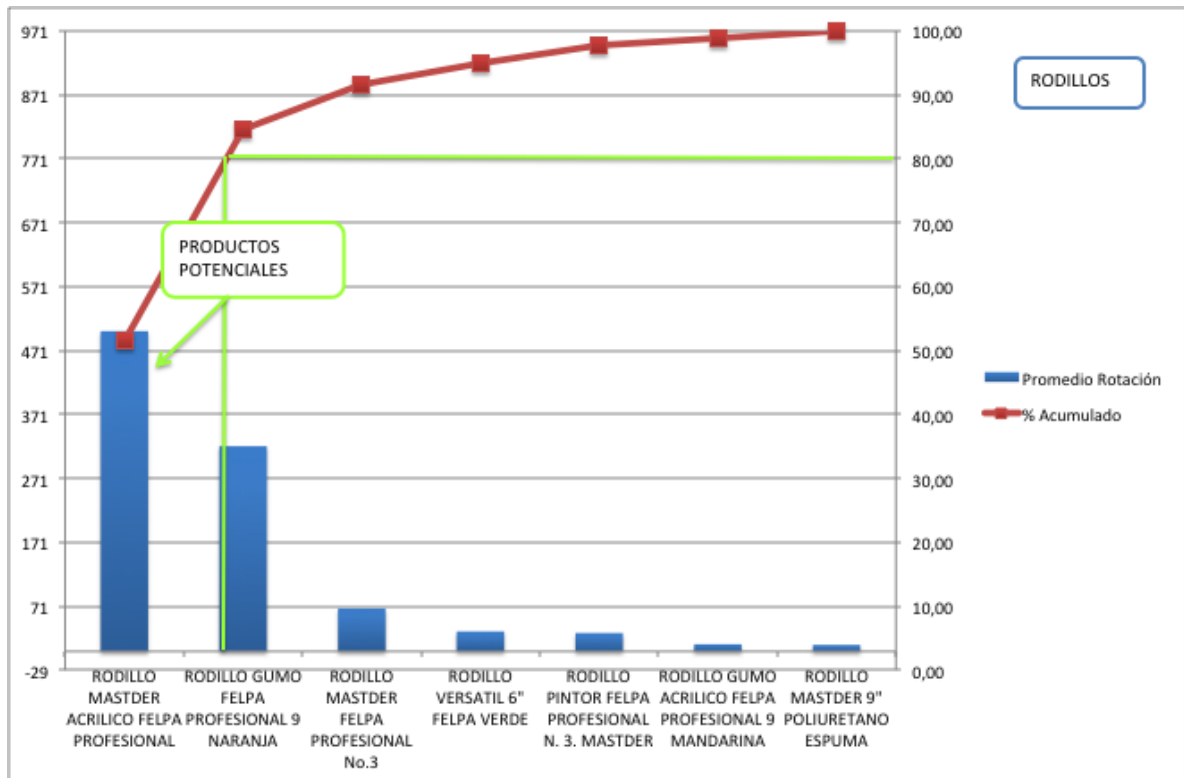


Fuente: Autor

8.4 Rodillos

En la Gráfica 19 (Ver página 87) se muestra el Diagrama de Pareto de la línea Rodillos, donde el producto potencial es el rodillo Mastder acrílico de felpa profesional, con un porcentaje de participación dentro de la línea del 51,61%, logrando tener mejor impacto en las ventas que los demás productos ofrecidos en esta línea.

Gráfica 19. Diagrama de Pareto para la línea - Rodillos

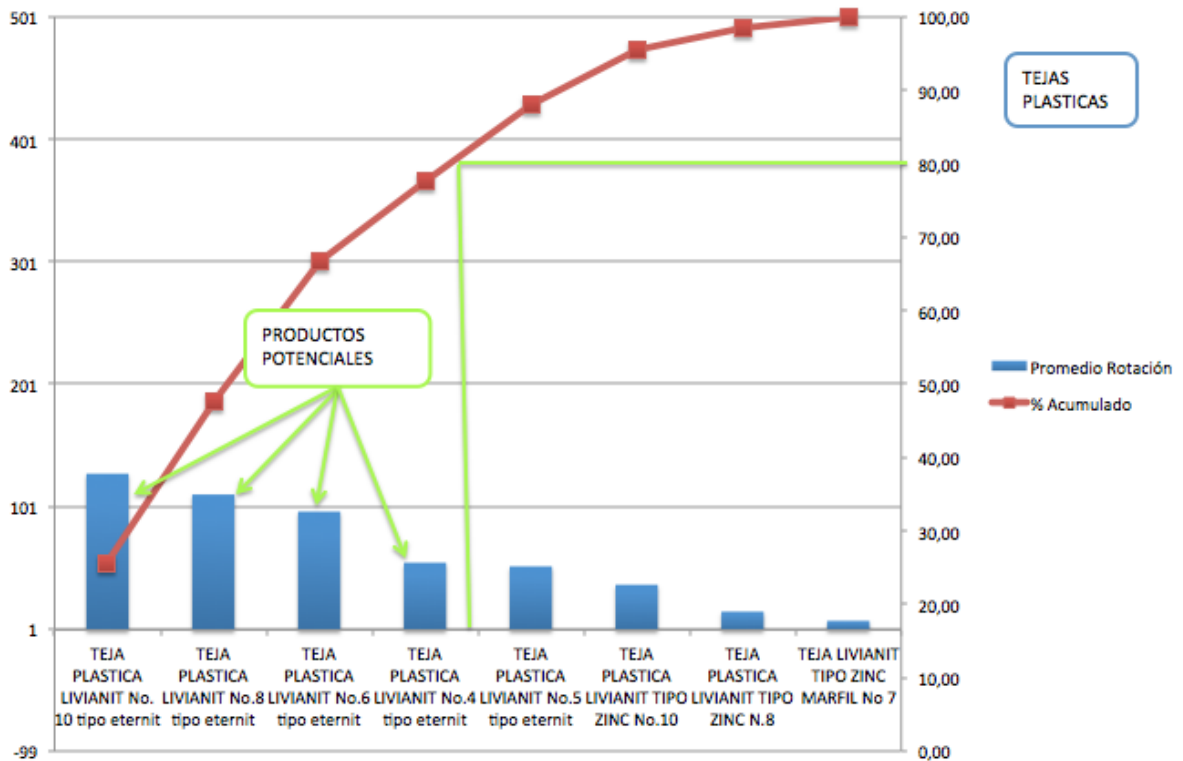


Fuente: Autor

8.5 Tejas plásticas

Según el diagrama de Pareto presentado en la Gráfica 20 (Ver página 88), los productos estrellas son: Teja plástica livianit no.10 tipo eternit con un porcentaje de participación dentro de la línea del 25,46%; Teja plástica livianit no.8 tipo eternit con un porcentaje de participación dentro de la línea del 22,07%; Teja plástica livianit no.6 tipo eternit con un porcentaje de participación dentro de la línea del 19,28% y Teja plástica livianit no.4 tipo eternit con un porcentaje de participación dentro de la línea del 10,96%.

Gráfica 20. Diagrama de Pareto para la línea - Tejas plásticas

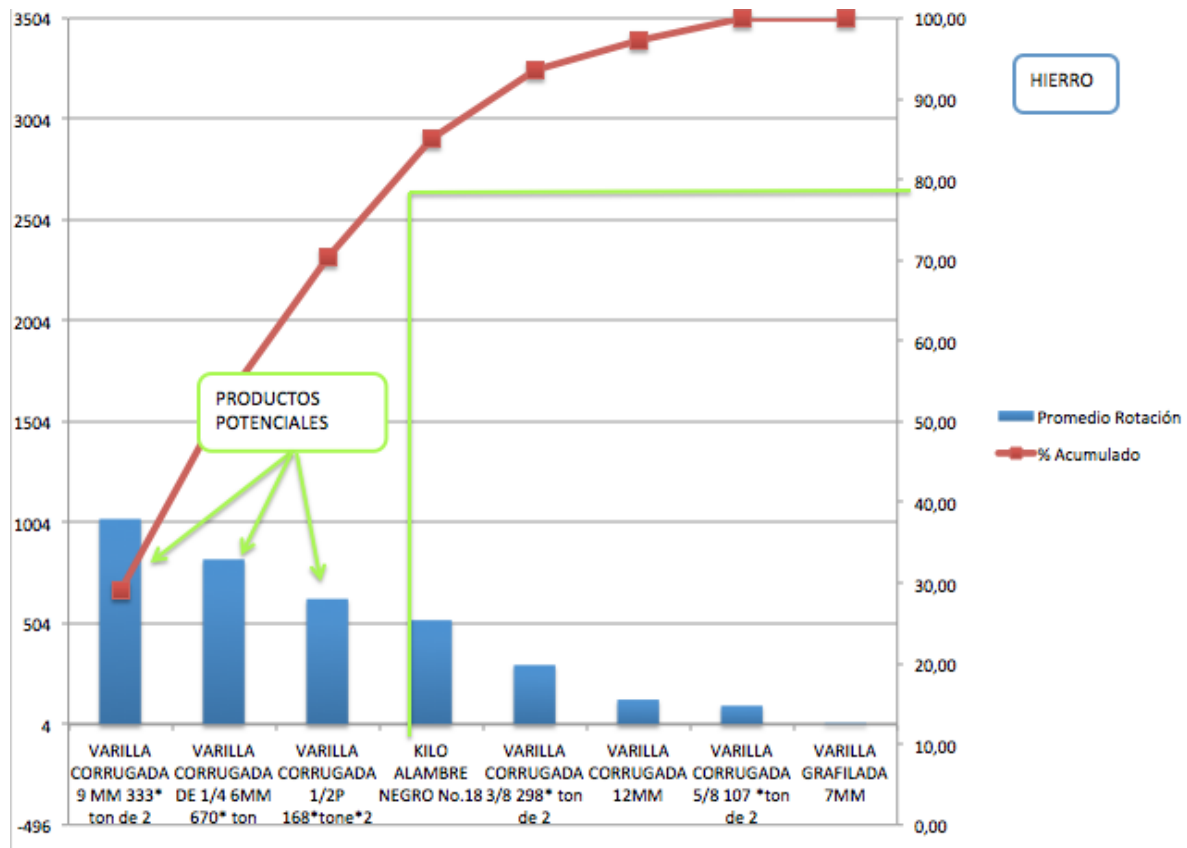


Fuente: Autor

8.6 Hierro

En la Gráfica 21 (Ver página 89) se muestra el Diagrama de Pareto de la línea para Hierro, donde se evidencia que los productos que representan el 80% de las ventas dentro de la línea de Hierro son los siguientes: Varilla corrugada 9 mm 333* ton de 2 con un porcentaje de participación del 29,13%; Varilla corrugada de 1/4 6mm 670* ton con un porcentaje de participación del 23,42%;; Varilla corrugada 1/2p 168*tone*2 con un porcentaje de participación del 17,83%.

Gráfica 21. Diagrama de Pareto para la línea - Hierro

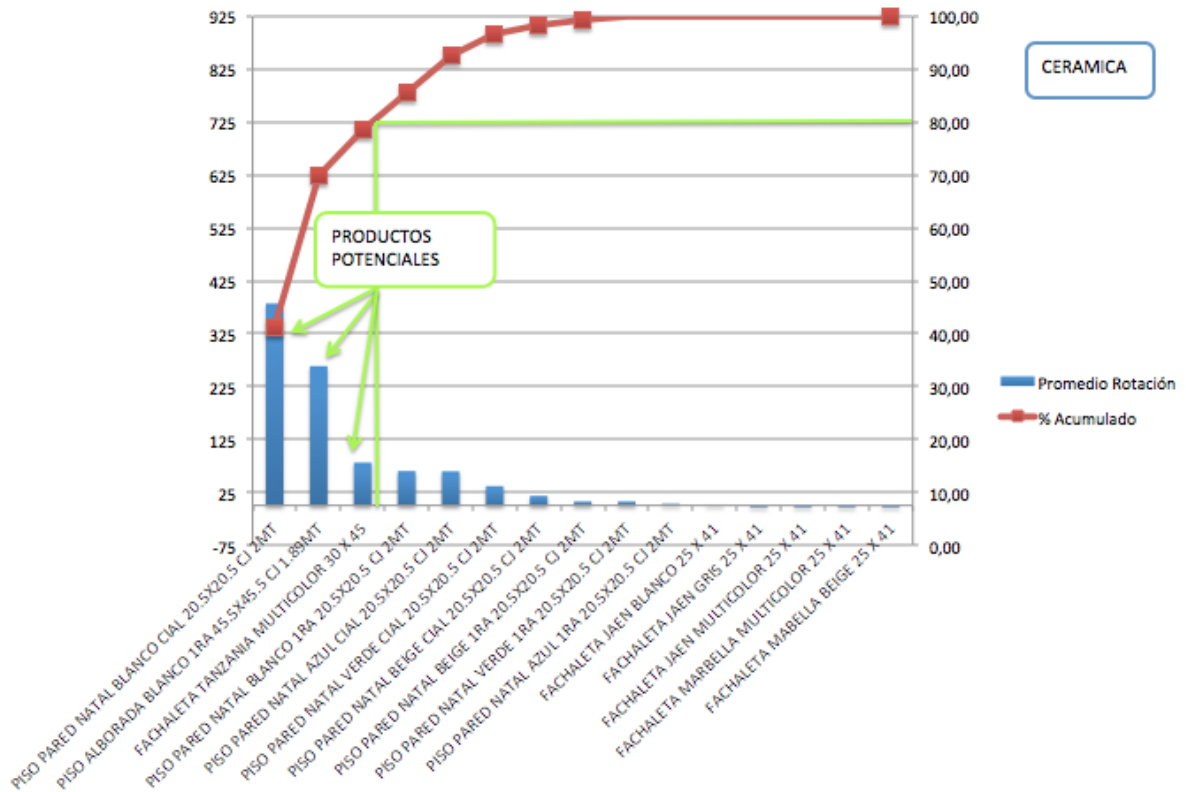


Fuente: Autor del proyecto

8.7 Cerámica

La Gráfica 22 (Ver página 90) muestra el grupo cerámica, los productos que generan más ventas son los siguientes: Piso pared natal blanco cial 20.5x20.5 cj 2mt con un porcentaje de participación dentro de la línea del 41,29%; Piso alborada blanco 1ra 45.5x45.5 cj 1.89mt con un porcentaje de participación dentro de la línea del 28,50% y Fachaleta Tanzania multicolor 30 x 45 con un porcentaje de participación dentro de la línea del 8,76%;

Gráfica 22. Diagrama de Pareto para la línea - Cerámica

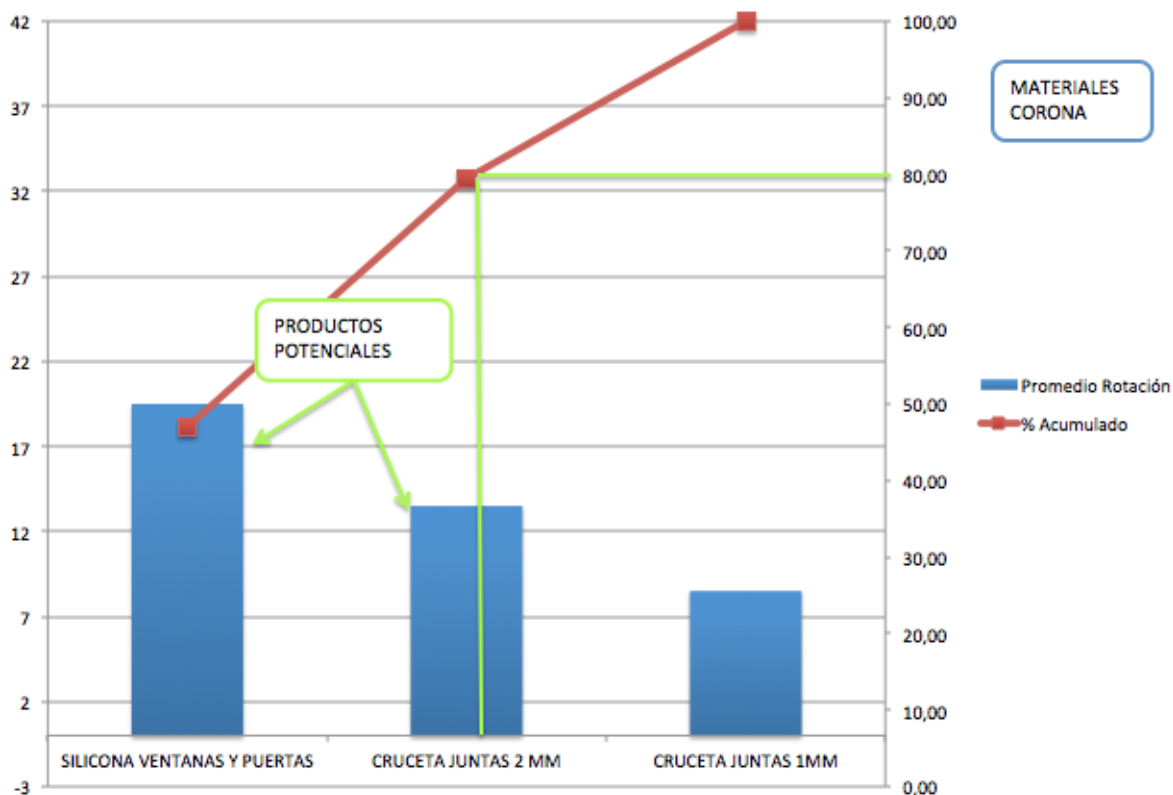


Fuente: Autor

8.8 Materiales corona

Según el diagrama de Pareto presentado en la Gráfica 23 (Ver página 91), los productos estrella que conforman el 20% y generan el 80% de las ventas son los siguientes: Silicona para ventanas y puertas con un margen de participación dentro de la línea de materiales corona del 46,99% y Cruceta juntas 2 mm con un margen de participación del 32,53%.

Gráfica 23. Diagrama de Pareto para la línea - Materiales corona

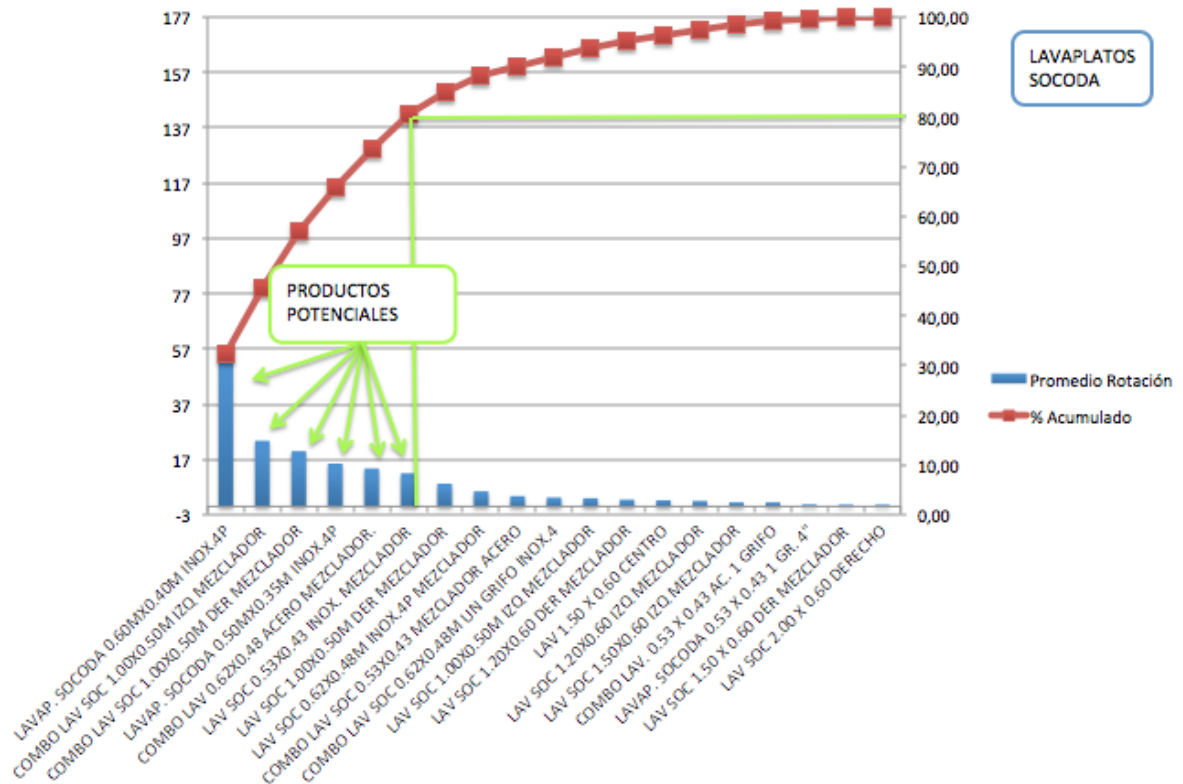


Fuente: Autor

8.9 Sanitarios

Dentro del grupo sanitarios del proveedor Corona, los productos que se encuentran más posicionados en el mercado y por lo tanto generan mayores ventas son los siguientes: Combo laguna sin ped. con as blanco con un margen de participación del 21,45%; Sanitario laguna blanco con un margen de participación del 12,42%; Combo laguna sin pedestal bone con un margen de participación del 11,35%; Combo laguna sin pedestal azul cielo con un margen de participación del 7,33%; Pedestal Verona / Milán blanco con un margen de participación del 6,70%; Sanitario laguna azul cielo con un margen de participación del 6,34%; Combo laguna sin pedestal verde claro con un margen de participación del 5,72%; Combo Trevi opp mixto blanco con un margen de participación del 5,27%. Ver Gráfica 24.

Gráfica 25. Diagrama de Pareto para la línea Lavaplatos Socoda

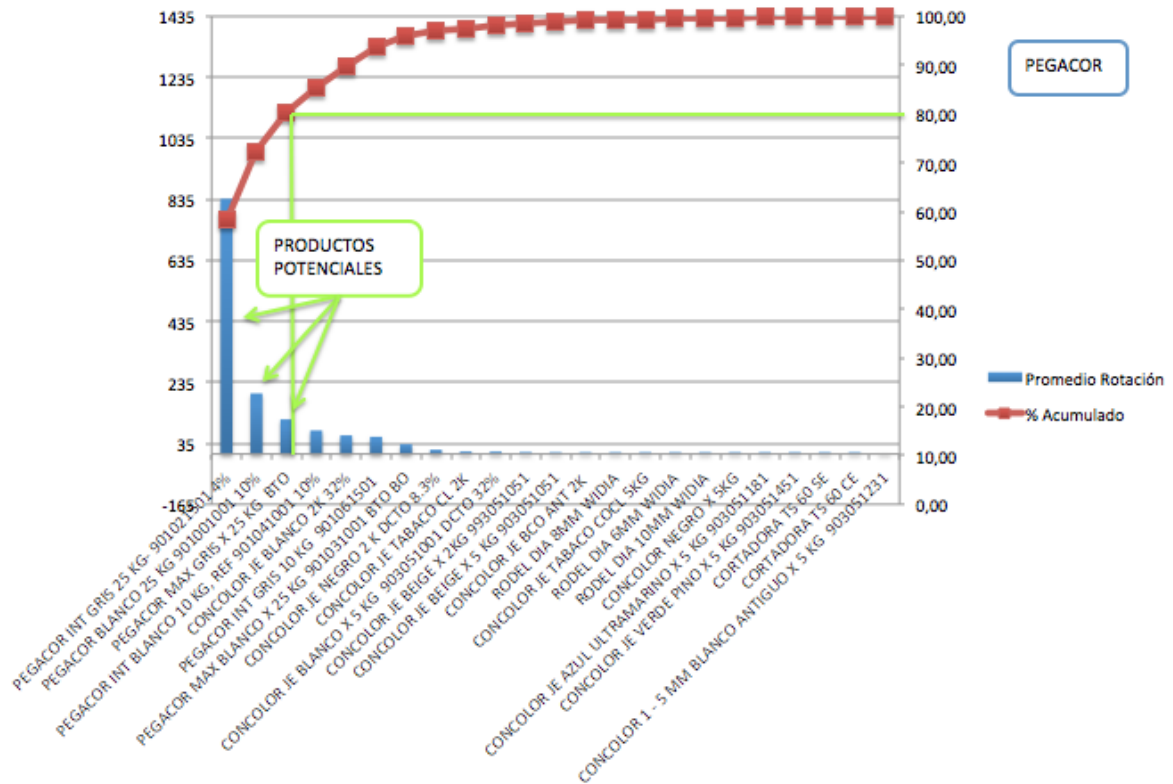


Fuente: Autor

8.11 Pegacor

En la Gráfica 26 (Ver página 94), se evidencia mediante el Diagrama de Pareto para esta línea (Pegacor), los productos que más se comercializan, que son los siguientes: Pegacor int gris 25 kg- 901021501 4% con un porcentaje de participación en las ventas de esta línea del 58,34%; Pegacor blanco 25 kg 901001001 10% con un porcentaje de participación en las ventas del 13,85% y Pegacor blanco 25 kg 901001001 10% con un porcentaje de participación en las ventas de esta línea del 7,93%. Logrando obtener precios competitivos en estos productos por sus altos volúmenes de compra.

Gráfica 26. Diagrama de Pareto para la línea Pegacor

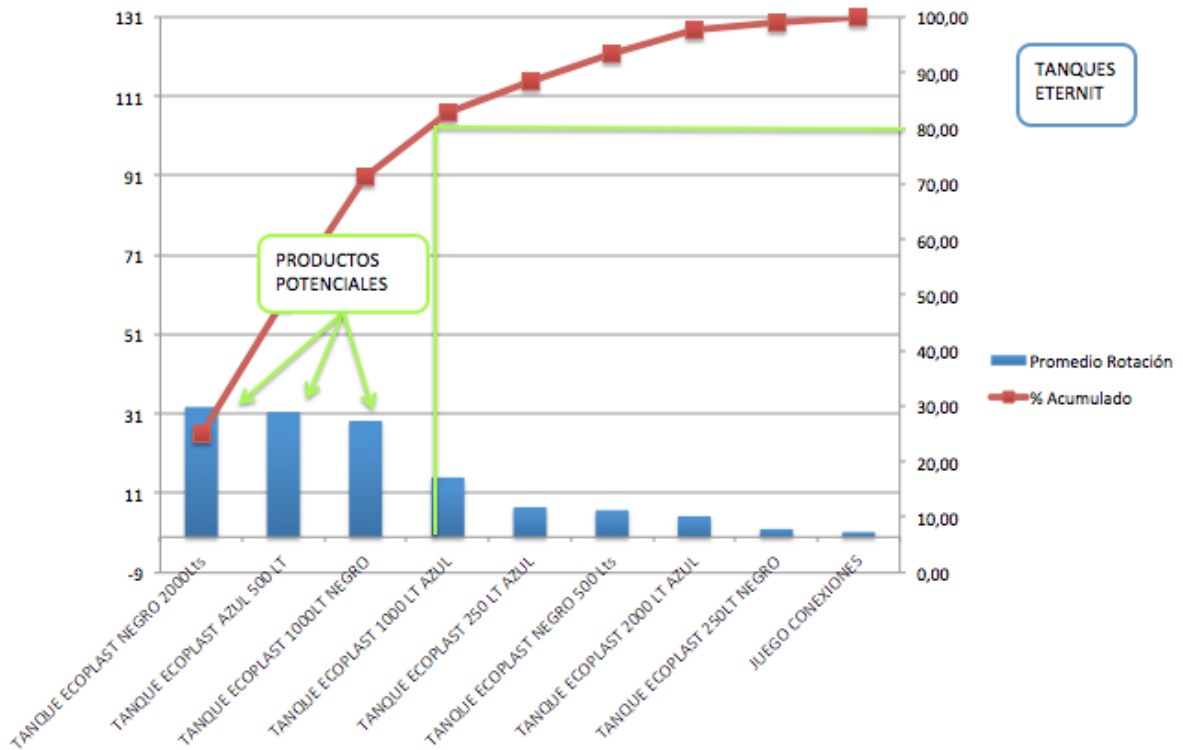


Fuente: Autor

8.12 Tanques eternit

En la Gráfica 27 (Ver página 95) se evidencia los productos que ejercen un 80% de las ventas dentro de la línea tanques eternit: Tanque ecoplast negro 2000lts con un margen de participación del 24,95%; Tanque ecoplast azul 500lts con un margen de participación del 24,00% y el Tanque ecoplast negro de 1000lts con un margen de participación del 22,29%.

Gráfica 27. Diagrama de Pareto para la línea Tanques eternit

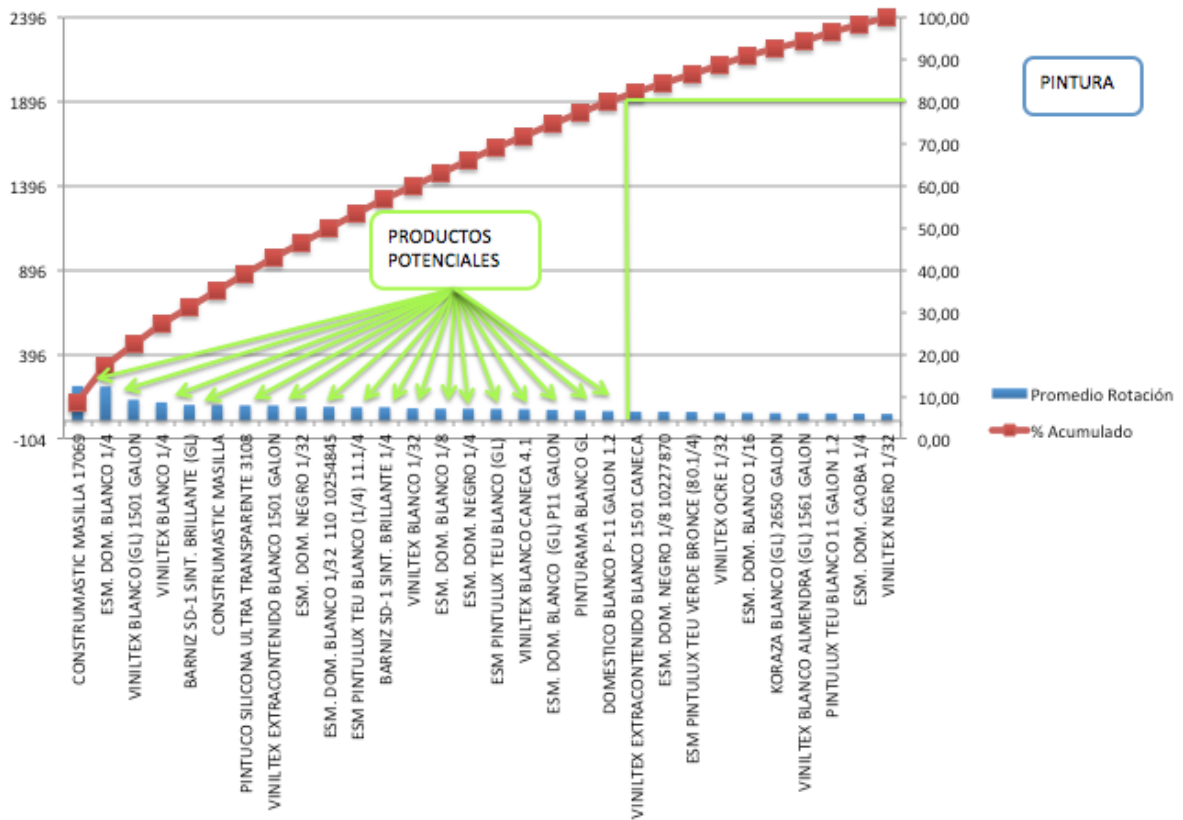


Fuente: Autor

8.13 Pintura

Dentro de la amplia gama de pinturas que ofrece la empresa Compañía global de pinturas Pintuco, los productos más comercializados por CHP, son los señalados en el diagrama de Pareto presentado en la Gráfica 28 (Ver página 96). Se puede observar que los clientes finales prefieren los colores blanco y negro dentro de la gama de pinturas, esmaltes y barniz que ofrece Pintuco. Por lo tanto, se convierten en los productos potenciales dentro de esta línea.

Gráfica 28. Diagrama de Pareto para la línea Pintura

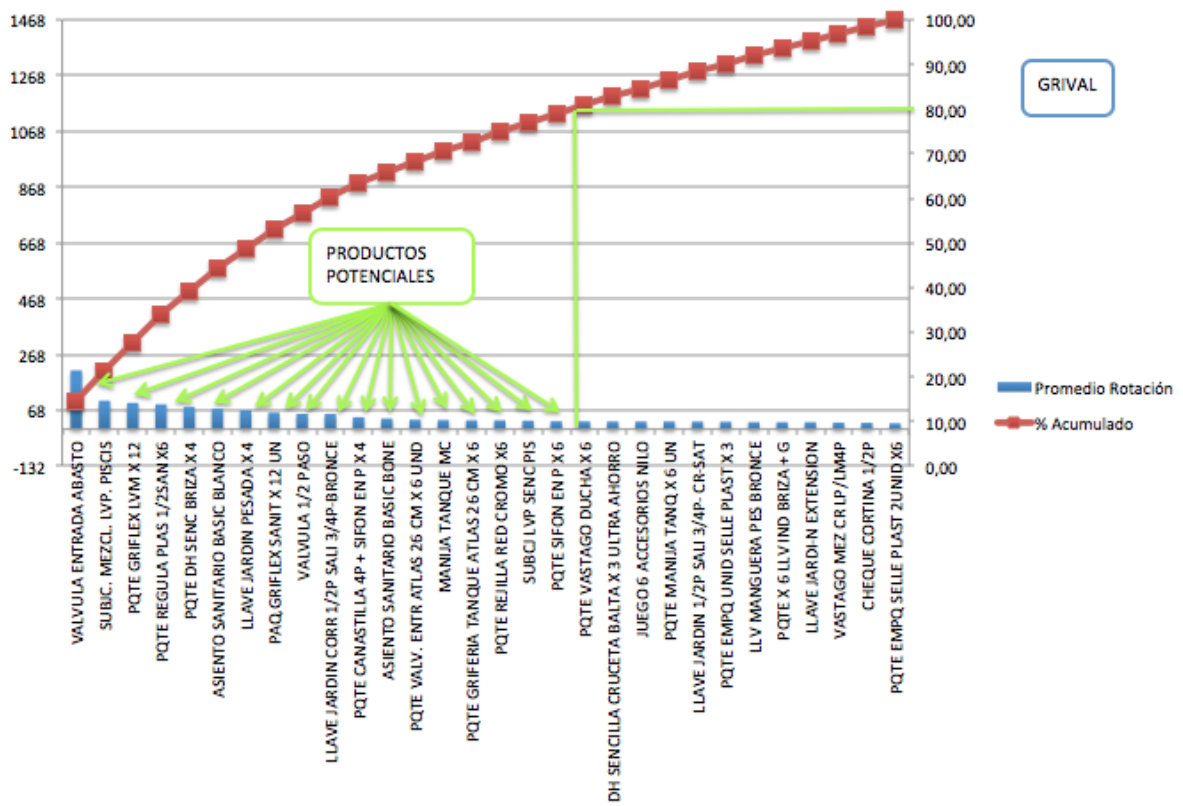


Fuente: Autor

8.14 Grival

En la línea Grival, los productos potenciales se evidencian en el diagrama de Pareto presentado en la Gráfica 29 (Ver página 97) donde podemos notar, que estos productos en su mayoría son válvulas, asientos, llaves, paquetes griflex, manijas y demás en sus diferentes presentaciones, proporcionando un 78,92% del margen de participación en ventas dentro de la línea.

Gráfica 29. Diagrama de Pareto para la línea Grival

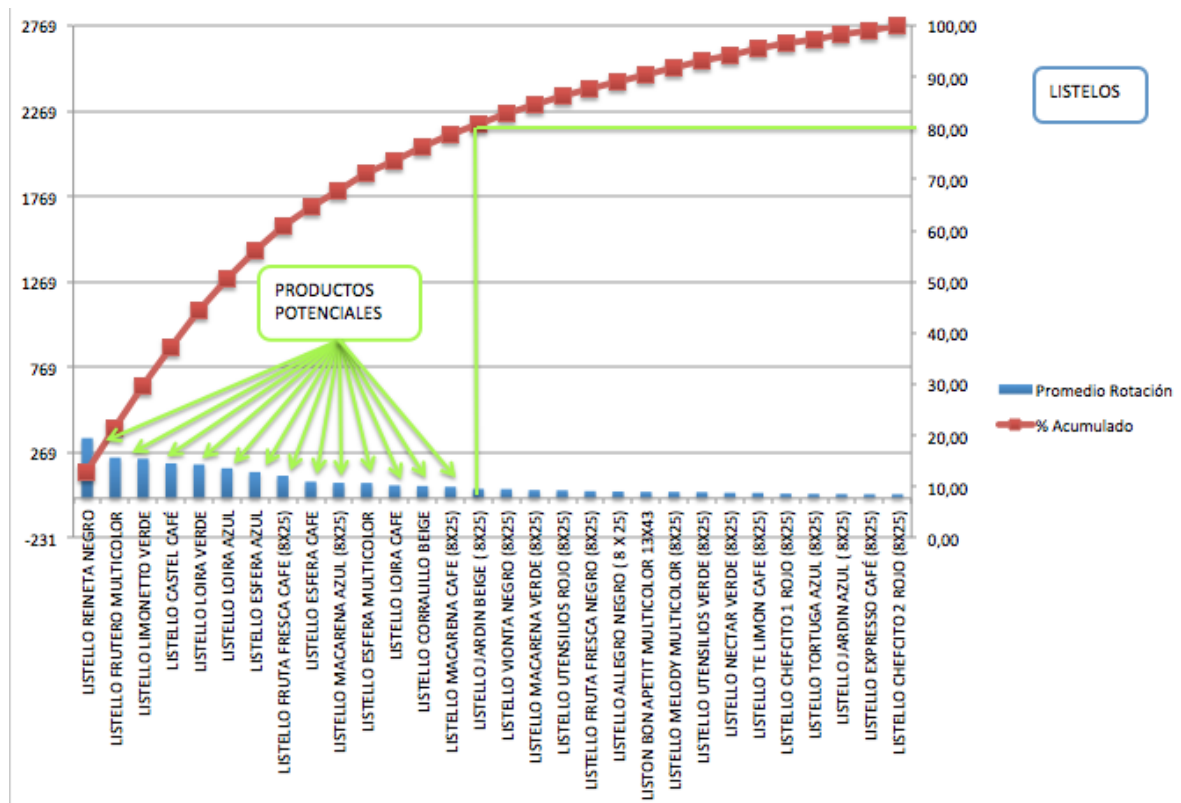


Fuente: Autor

8.15 Listelos

Según el Diagrama de Pareto de la Gráfica 30 (Ver página 98), en la línea Lístelos se presentan 14 productos estrellas, que son los más comercializados y por lo tanto los que más le gustan a los clientes finales, estos lístelos se presentan en distintas figuras y colores. Sin embargo, Corona tiene una amplia variedad de estos, que están en disposición del cliente final bajo pedidos especiales.

Gráfica 30. Diagrama de Pareto para la línea Lístelos



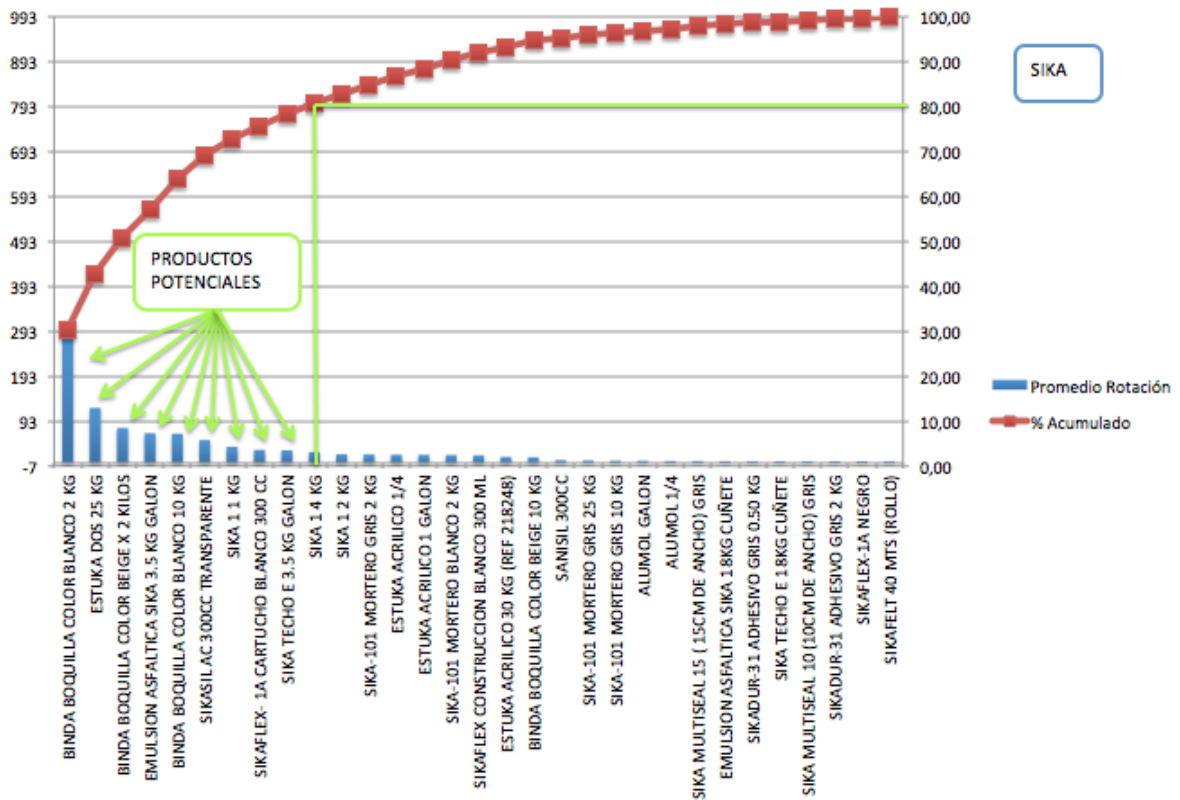
Fuente: Autor

8.16 Sika

Los productos potenciales de la línea sika se evidencian en la Gráfica 31 (Ver página 99). De ellos se analiza que Binda boquilla color blanco 2 kg con un margen de participación en ventas del 30,45%; Binda boquilla color blanco 2 kg con un margen de participación en ventas del 12,34%; Binda boquilla color beige x 2 kilos con un margen de participación en ventas del 7,86%; Binda boquilla color beige x 2 kilos con un margen de participación en ventas del 6,67%; Emulsión asfáltica sika 3.5 kg galón con un margen de participación en ventas del 6,57%; Binda boquilla color blanco 10 kg con un margen de participación en ventas del 5,14%; Binda boquilla color blanco 10 kg con un margen de participación en ventas del 3,65%; Sika 1 1 kg con un margen de participación en ventas

del 2,95%; Sikaflex- 1a cartucho blanco 300 cc con un margen de participación en ventas del 2,85%; Sikaflex- 1a cartucho blanco 300 cc con un margen de participación en ventas del 2,44%; Sika 1 4 kg con un margen de participación en ventas del 1,96%.

Gráfica 31. Diagrama de Pareto para la línea Sika

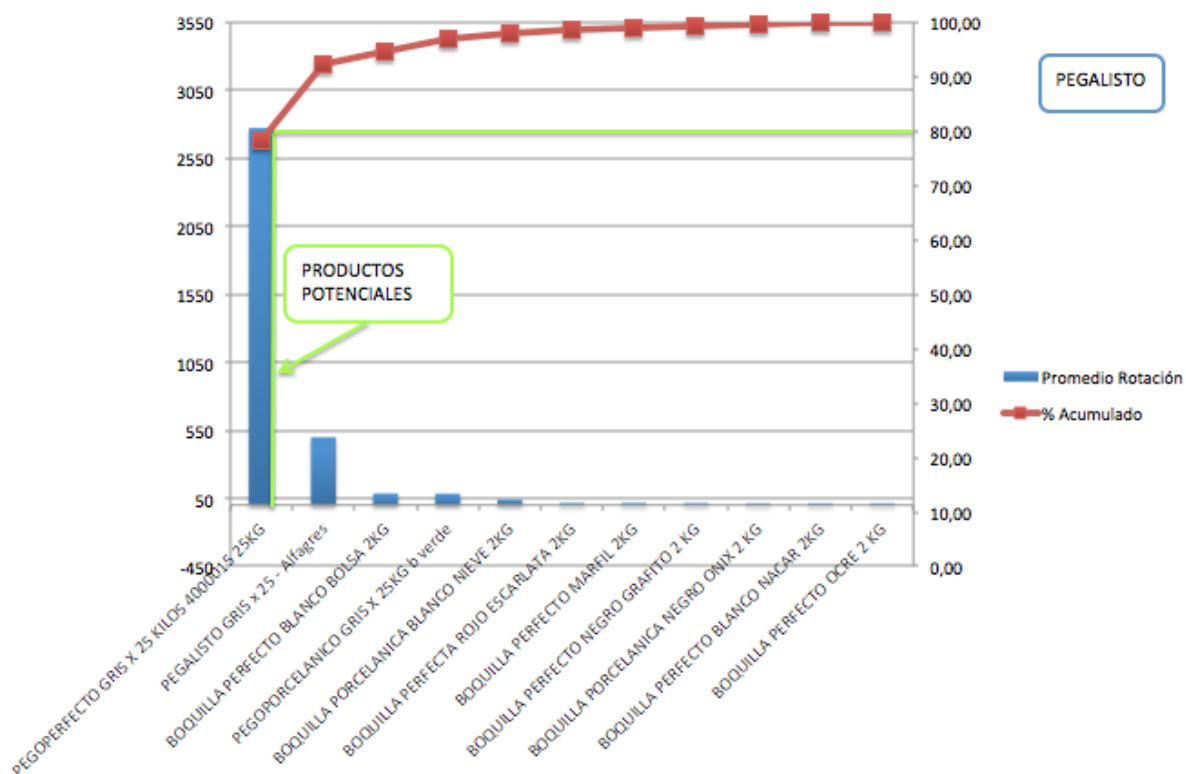


Fuente: Autor

8.17 Pegalisto

Pegalisto, es una línea que la contienen dos tipos de productos, los suministrados por la Pegoperfecto y los suministrados por Pegalisto, el más comercializado, y por lo tanto lo convierte en el producto estrella es el Pegoperfecto gris x 25 kg con un margen de participación en ventas del 78,14% como se muestra en la Gráfica 32 (Ver página 100).

Gráfica 32. Diagrama de Pareto para la línea Pegalisto

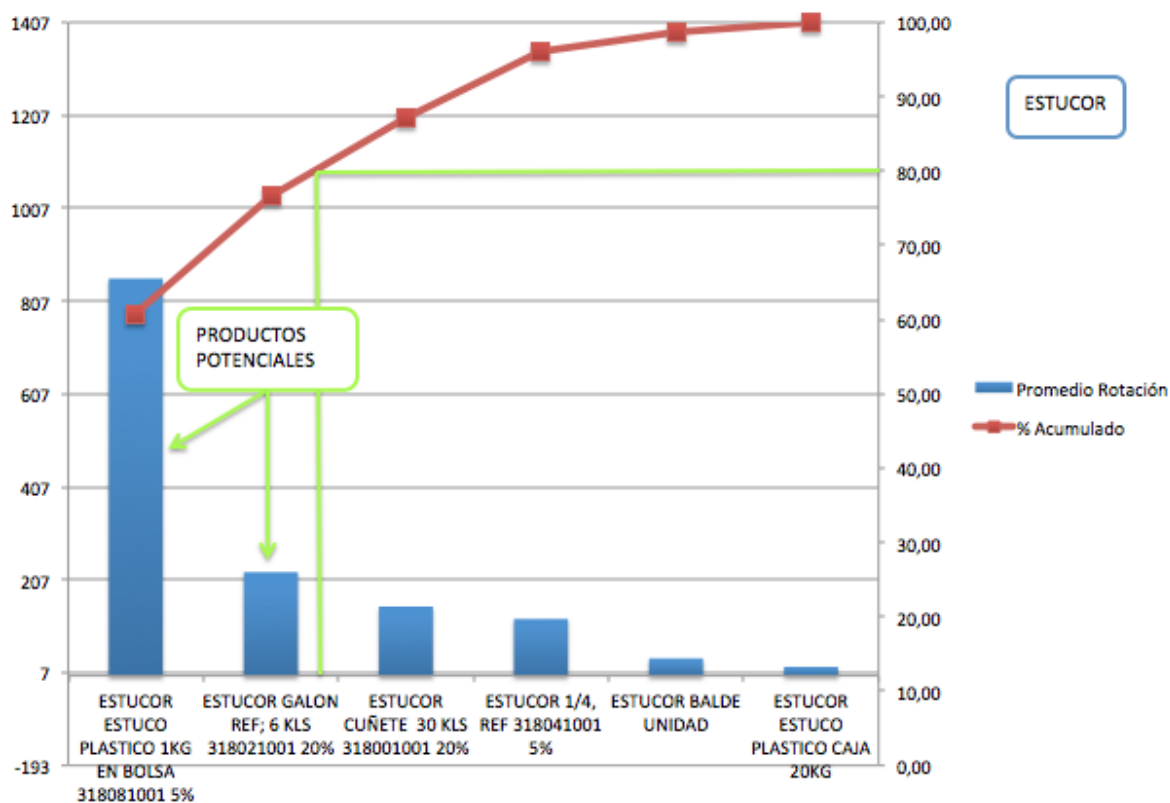


Fuente: Autor

8.18 Estucor

El Diagrama de Pareto de la Gráfica 33 (Ver página 101) presenta los dos productos potenciales dentro de la línea Estucor, y son los siguientes: El producto Estucor estuco plástico 1kg en bolsa 318081001 5% con un margen de participación en ventas dentro de la línea del 60,79% y el producto Estucor galón ref.; 6 kls 318021001 20%, con un margen de participación del 15,86%.

Gráfica 33. Diagrama de Pareto para la línea Estucor

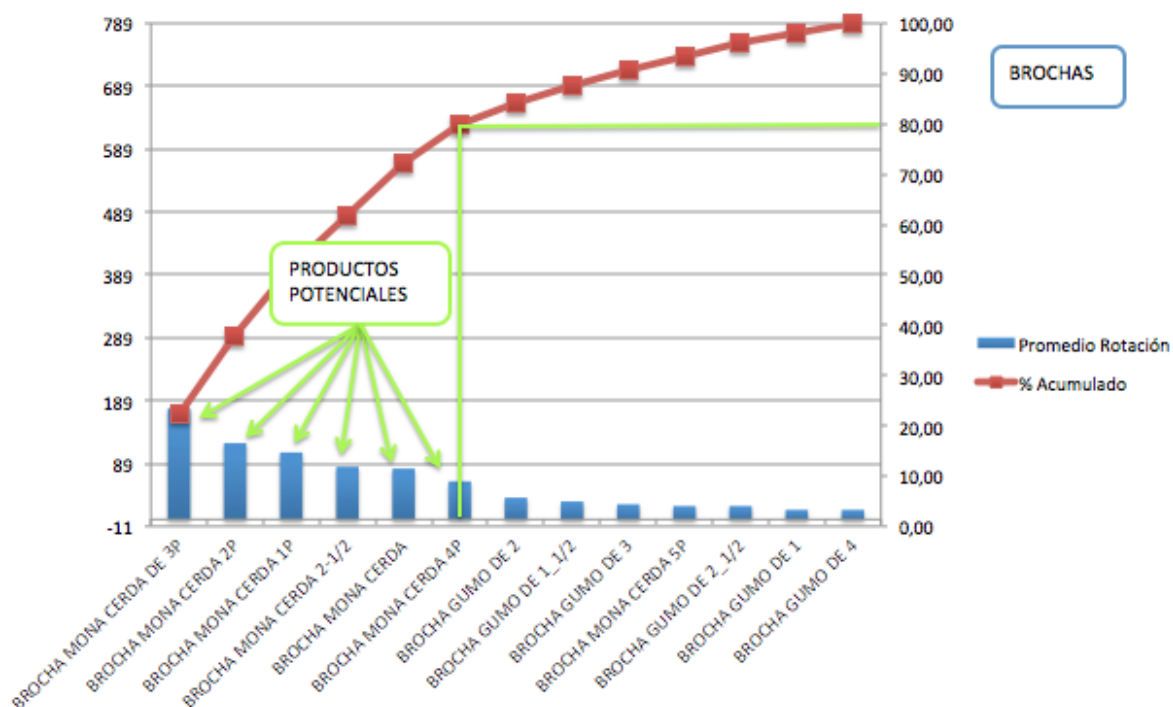


Fuente: Autor

8.19 Brochas

Para el análisis de esta línea se realizó un Diagrama de Pareto presentado en la Gráfica 34 (Ver página 102), donde se evidenció que las brochas más comercializadas puesto que son las más posicionadas en el mercado son: Brocha mona cerda de 3p, Brocha mona cerda de 2p, Brocha mona cerda de 1p, Brocha mona cerda de 2-1/2, Brocha mona cerda y la Brocha mona cerda de 4p. Estos productos conforman el 79,72% de la participación en las ventas generadas por esta línea.

Gráfica 34. Diagrama de Pareto para la línea brochas

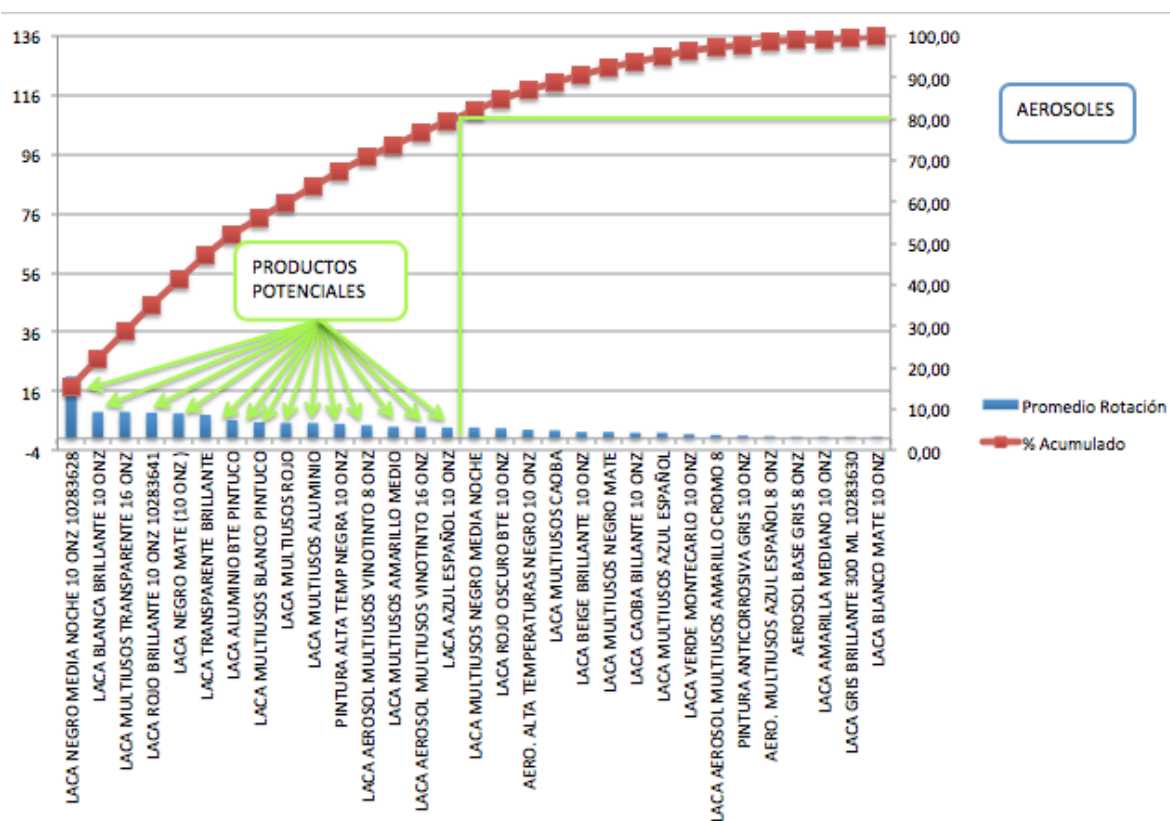


Fuente: Autor

8.20 Aerosoles

En la Diagrama de Pareto desarrollado para la línea de aerosoles evidenciado en la Gráfica 35 (Ver página 103), se percibe que estos productos seleccionados bajo la Regla 80/20, la cual son los productos potenciales y por lo tanto los que generan mayores ventas, presentan altas rotaciones mensuales logrando obtener el 80% de las ventas de esta línea.

Gráfica 35. Diagrama de Pareto para la línea Aerosoles

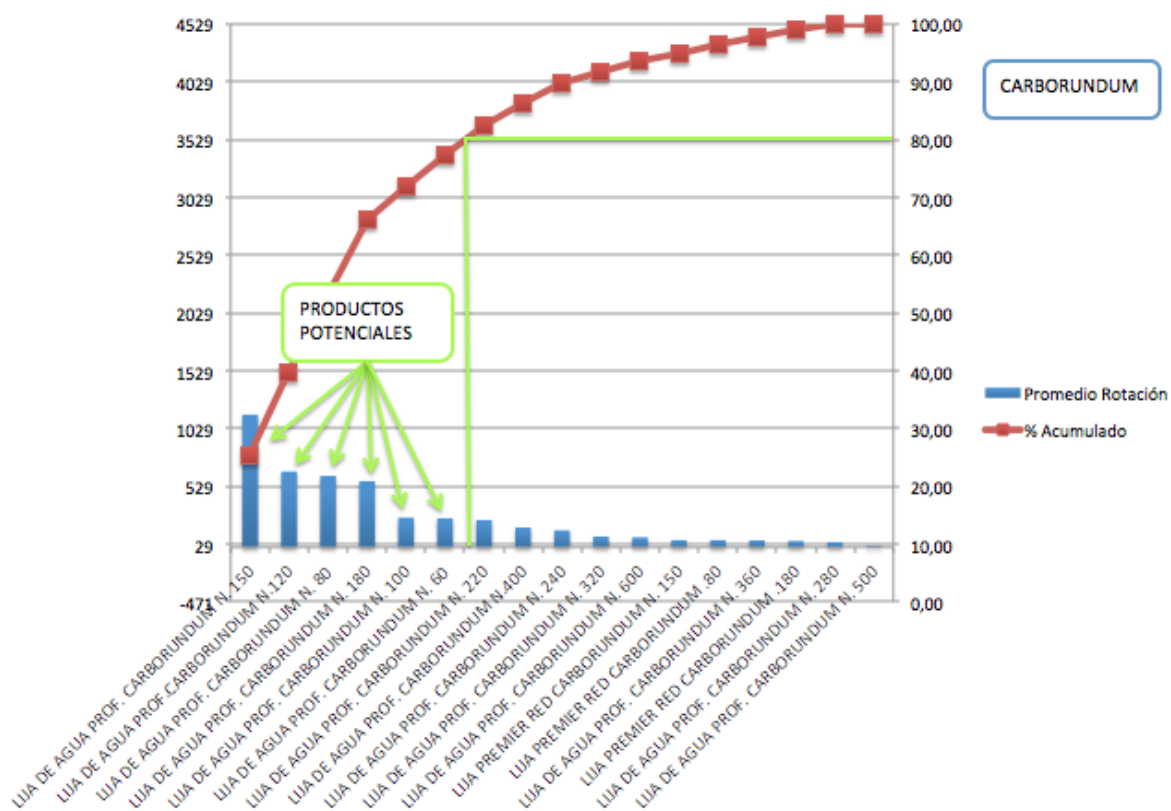


Fuente: Autor

8.21 Carborundum

Como lo muestra la Gráfica 36 (Ver página 104) los productos estrella de esta línea son los siguientes: Lija de agua profesional carborundum N. 150, Lija de agua profesional carborundum N. 120, Lija de agua profesional carborundum N. 80, Lija de agua profesional carborundum N. 180, Lija de agua profesional carborundum N. 100 y la Lija de agua profesional carborundum N. 60. Logrando obtener un margen de participación del 77,39% de las ventas de su línea.

Gráfica 36. Diagrama de Pareto para la línea Carborundum

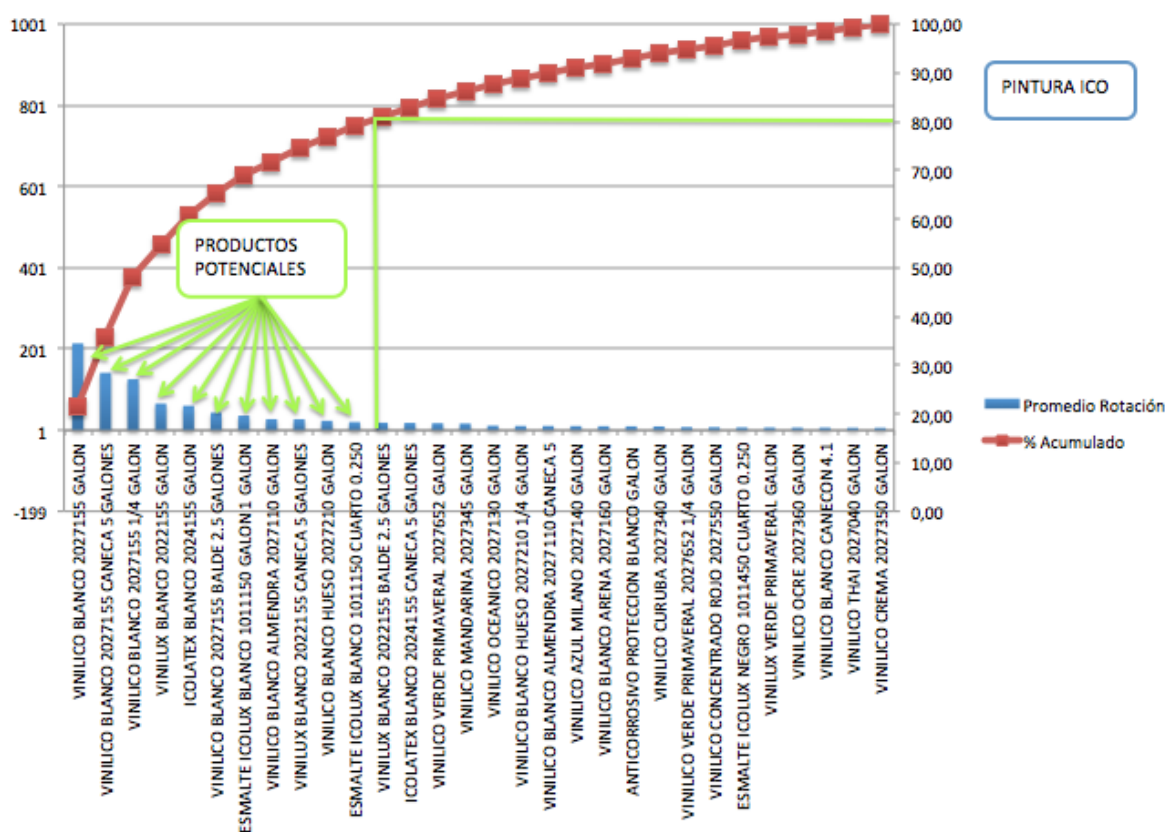


Fuente: Autor

8.22 Pintura ICO

Dentro de la línea pintura ico se puede observar que el color que predomina y por lo tanto, genera mayores ventas es el color blanco en sus diferentes presentaciones: Vinilico, Vinilux, Icolatex y Esmalte icolux. Ver Gráfica 37, página 105.

Gráfica 37. Diagrama de Pareto para la línea Pintura ico

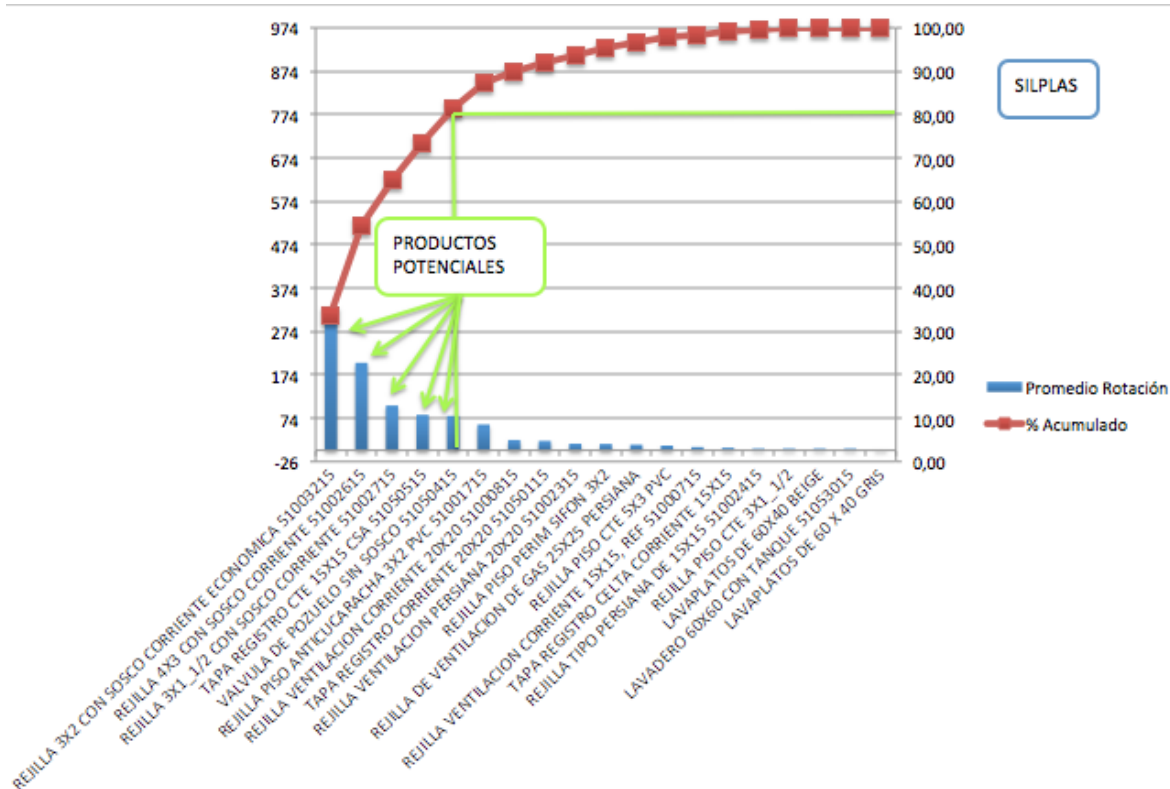


Fuente: Autor

8.23 Silplas

Los productos potenciales de la línea silplas son los siguientes: Rejilla 3x2 con sosco corriente económica 51003215; Rejilla 4x3 con sosco corriente 51002615; Rejilla 3x1_1/2 con sosco corriente 51002715; Tapa registro cte 15x15 csa 51050515 y la Válvula de pozuelo sin sosco 51050415. Con un margen de participación del 81,40% de las ventas de su línea. Ver Gráfica 38, página 106.

Gráfica 38. Diagrama de Pareto para la línea Silplas



Fuente: Autor

9. Análisis crecimiento en ventas por línea

La empresa requiere conocer estadísticas de ventas de cada línea teniendo en cuenta a cada clientes que compro en determinado periodo, el periodo base tomado para el estudio es de Enero a Julio comparando el año 2013 con el año actual. En el Anexo 3 Productos potenciales se presentan las estadísticas por línea. A continuación se presenta la Tabla 7 donde se muestra el consolidado de estadísticas donde se evidencia el crecimiento o decrecimiento de cada línea (Ver página 107).

Tabla 7. Estadísticas de venta por línea

Línea	Ventas por línea (enero-julio)		% Crecimiento/ Decrecimiento
	2013	2014	
Cemento blanco	112.539.102,36	100.553.127,00	-11%
Cemento gris	3.887.073.596,51	1.914.799.125,44	-51%
Tubería y accesorios	1.219.261.650,41	1.037.272.575,11	-15%
Teja de adbesto cemento	521.824.083,20	558.519.614,28	7%
Rodillos	22.659.202,11	34.310.759,61	51%
Tejas plásticas	46.489.254,30	57.794.827,43	24%
Hierro	441.239.863,67	187.713.186,19	-57%
Cal	54.834.573,61	42.038.546,74	-23%
Cerámica	697.660.715,69	689.896.495,60	-1%
Materiales corona	9.343.410,83	7.724.860,51	-17%
Sanitarios	507.160.054,21	672.690.734,28	33%
Lavaplatos socoda	96.861.956,89	88.681.307,46	-8%
Pegacor	230.874.222,40	177.624.225,56	-23%
Tanques eternit	194.583.409,82	466.793.102,94	140%
Pintura	1.275.602.460,10	1.314.636.770,89	3%
Grival	697.195.551,60	716.609.302,66	3%
Lístelos	31.301.974,00	43.974.898,23	40%
Sika	98.180.725,98	97.479.966,82	-1%
Pegalisto	500.414.045,40	428.457.406,37	-14%
Estucor	80.060.021,73	76.355.148,12	-5%
Brochas	21.767.536,86	20.546.415,80	-6%
Aerosoles	18.953.091,95	11.688.672,53	-38%

Carborundum	21.338.105,94	21.317.457,27	0%
Pintura ico	212.686.617,88	249.425.387,27	17%
Silplas	1.945.222,38	1.753.850,80	-10%

Fuente: Autor

Las estadísticas presentan decrecimiento en la mayoría de las líneas, esto es debido a la entrada de grandes superficies en el mercado santandereano, ofreciendo mejores precios y promociones para el consumidor final. También se presenta una baja en las ventas de Junio y Julio del año actual, debido a la presentación del evento deportivo “Copa mundial de futbol del 2014”, y muchos clientes dejaron de consumir en este periodo, lo que afecto las estadísticas de ventas.

La empresa actualmente está desarrollando un esfuerzo comercial, desarrollando estrategias para cautivar nuevos clientes, y lograr la lealtad de los actuales. Dentro de las estrategias desarrolladas son las siguientes:

- a) Mes ferretero: En el mes de septiembre se presentaban bajas en las ventas de los productos debidos a la feria bonita de Bucaramanga, por ello en este mes se desarrollan actividades de mercadeo, donde les permite a los clientes obtener promocionales en determinados productos. Actualmente, este es el mes más fortalecido en ventas debido a esta actividad realizada año a año.
- b) Raspa y gana: Esta actividad se desarrolló en el periodo 15 de Septiembre hasta el 31 de octubre del año actual, donde se otorgaron 1236 raspa y gana. La actividad consiste en obtener un raspa y gana por cada \$500.000 en compras. Los premios son patrocinados por nuestros proveedores.

- c) Madrugones: La empresa tiene dos puntos de ventas al consumidor final, y en estas sedes desarrolla actividades promocionales de productos en las horas de la mañana, en determinados días.
- d) Aliados Celta: Son actividades promocionales si se cumple con una meta de compras por cliente en los productos Celta.
- e) Puntos por compras: Cada cliente obtiene 1 punto por cada \$10.000 en compras de las líneas excepto, cemento blanco y cemento gris. Esta actividad comenzó el 4 de junio del 2014 y finaliza el 4 de junio del 2015. Los clientes pueden obtener premios desde Camisetas, maletas, productos electrónicos, hasta motos o camiones de 1 tonelada.
- f) Teleferia: Esta actividad consiste en la coordinación con el cliente para realizar pedidos de productos en ofrecimiento.
- g) Promocionales: Semanalmente se sacan promocionales en productos de baja rotación.

Todas estas actividades anteriormente nombradas, buscan motivar a los clientes para aumentar las ventas y lograr mayor fidelización con la empresa, además de cautivar nuevos clientes a nivel de Santanderes y el Cesar.

10. Identificación de nuevos productos

Nuestros proveedores Compañía Colombiana de cerámica S.A.S con su marca Corona y Compañía global de pinturas S.A. con su marca Pintuco, son empresas que viven a la vanguardia e investigación de las nuevas tendencias en estilos y colores, buscando reforzar

los beneficios estéticos y funcionales que le brindan a sus clientes. A continuación se presentara el nuevo portafolio que ofrece estas empresas:

10.1 Compañía Colombiana de Cerámicas S.A.S

Organización Corona es una multinacional colombiana con más de 130 años de historia empresarial. Es líder en el sector de la remodelación y la construcción en Colombia y un sólido competidor en otros países. (Organización Corona, 2014)

Corona presenta una solución integral inspirada en las grandes tendencias mundiales de decoración para el hogar. Ambientes de baño, cocinas y otras áreas que incluyen pisos cerámicos y Porcelanatos de gran formato, paredes, fachaletas, decorados, muebles de baño, lavamanos con superficie integrada, grifería y porcelana sanitaria llenos de novedad, variedad y funcionalidad que le darán vida a los espacios de tu hogar, con la nueva colección vida de Corona.

Actualmente, Corona impulsa nuevos productos con énfasis en el diseño especial de las paredes, tecnología y acabados de los productos y calidad y funcionalidad (antes y después la instalación).

10.1.1 Paredes

Nueva Pared Perla 25x43 que estará disponible como Misil para el periodo Septiembre, Diciembre 2014. Esta iniciativa nos permitirá competir con paredes que se encuentran en el Mercado con diseños geométricos hechos con lustre a precio asequible. (Suministrada por el proveedor) Ver ilustración 1, página 111.

Ilustración 1. Productos nuevos – Pared Perla

In&Out : PARED PERLA

**Pared Moderna de acabado
brillante con diseño geométrico en
lustre**

REFERENCIA: 436839001
FORMATO: 25X43
PVP con IVA sugerido: \$18.500
MARGEN: Básico
CANALES OBJETIVO: Todos
VIGENCIA: Septiembre-Diciembre 2014




Fuente: Suministrada por el proveedor

10.1.2 Pisos

Las novedades de pisos son los siguientes:

Con el objeto de brindar al mercado una mejor oferta de servicio y disponibilidad de producto, a partir del 1 de Octubre el producto Preziosi estará disponible en formato 57.5x57.5, la referencia en 55.2x55.2 entrará en discontinuación. (Suministrada por el proveedor)

Ilustración 2. Productos nuevos – Piso Preziosi Caramelo

Producto	Referencia a Descontinuar	Formato a Descontinuar	Pvp m2 con iva formato a descontinuar	Segmento formato a descontinuar	Referencia que queda vigente	Formato que queda vigente	Pvp m2 con iva formato que queda vigente	Segmento formato que queda vigente	Imagen
Piso Preziosi Caramelo	565722701	55.2x55.2	23,900	Básico	575112701	57.5x57.5	23,900	Básico	

Fuente: Suministrada por el proveedor

- Pisos inspirados en los mármoles naturales enriquecidos con ornamentos, las formas clásicas y refinadas, Corona presentación la renovación del portafolio de pisos ornamentales, piezas de diseños versátiles, de fácil combinabilidad, brillantes, fácil limpieza y con la garantía Corona de 10 años. La tecnología perdura y protege los pisos contra desgaste y el rayado en el tiempo. Estos productos están disponibles a partir de la segunda semana de octubre. (Suministrada por el proveedor)

Ilustración 3. Productos nuevos – Piso ornamentales



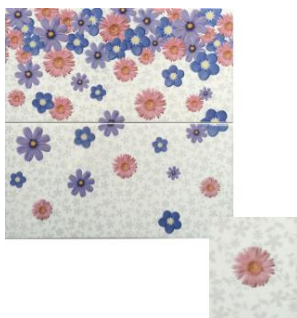
Fuente: Suministrada por el proveedor

10.1.3 Decorados

Las novedades de Decorados son las siguientes:

- Base decorada nuevo Althar Multicolor, Ref. 607221791: Es una base enriquecida con sutiles aplicaciones de lustre en el fondo de la base que brindan un efecto iridiscente con la luz. Garantiza una mayor combinabilidad con diferentes tonos de paredes. Además, tiene disponibilidad inmediata. (Suministrada por el proveedor). Ver Ilustración 4.

Ilustración 4. Productos nuevos – Base decorada nuevo Althar Multicolor



Fuente: Suministrada por el proveedor

- Mosaico Nuevo Osiris Beige, Ref. 296091031: Su acabado es mucho más enriquecido al resaltar la tonalidad bronce de sus fichos, además cuenta con todos los beneficios que brinda la cerámica; resistencia química y mecánica que permite una mayor durabilidad en el tiempo. Está disponible a partir del 25 de Septiembre. (Suministrada por el proveedor). Ver ilustración 5, página 114.

Ilustración 5. Productos nuevos – Mosaico Nuevo Osiris Beige



Fuente: Suministrada por el proveedor

- Nuevos Listellos Rectos, Formato 7.6x31.5: Diseños con color y formas geométricas modernas, que embellecen los espacios, vienen en formato recto que ofrece modernidad en el acabado, asemejándose a un listón para mayor continuidad en el diseño. Son listellos diferentes con ilustraciones de tendencia, para ser combinados con las paredes básicas y ganadoras de Corona, con resistencia y calidad para zonas húmedas que se logra con la cerámica esmaltada. (Suministrada por el proveedor). Ver ilustración 6, página 115.

Ilustración 6. Productos nuevos – Listellos Rectos

FOTO	REFERENCIA	DESCRIPCIÓN
	325491791	*N° LISTELLO KORBA MULTICOLOR
	325511601	*N° LISTELLO IRIS NEGRO
	325501781	*N° LISTELLO TROYANO CAFE
	325521791	*N° LISTELLO ITACA MULTICOLOR
	325531271	*N° LISTELLO ADANA ROJO
	325531151	*N° LISTELLO ADANA AZUL
	325581151	*N° LISTELLO ETÑA AZUL
	325581791	*N° LISTELLO ETÑA MULTICOLOR

Fuente: Suministrada por el proveedor

- Nuevos Listellos rectos para cocina, formato 7.6x31.5: Diseños modernos de frutas y vajillas, que crean diferenciación, aportan brillo, colores fuertes y contrastados para la cocina. Estos productos se encuentran disponibles para pedidos. (Suministrada por el proveedor)

Ilustración 7. Productos nuevos – Listellos Rectos para cocina

FOTO	REFERENCIA	DESCRIPCIÓN
	325571791	*N° LISTELLO JARAGUA MULTICOLOR
	325551791	*N° LISTELLO ICARO MULTICOLOR
	325541791	*N° LISTELLO CHIC MULTICOLOR

Fuente: Suministrada por el proveedor

- Portafolio Retailer para cocina, formato 8x25: Diseños modernos, enriquecidos con lustres y microestructuras que brindan un producto de alta calidad, con colores vivos e intensos que forman ambientes únicos en el hogar. (Suministrada por el proveedor). Ver ilustración 8.

Ilustración 8. Productos nuevos – Portafolio Retailer para cocina

Diseños Cocina		
FOTO	REFERENCIA	DESCRIPCIÓN
	28981761	T* LISTELLO SABORAS CAFE
	28981761	T* LISTELLO ANTOJOS CAFE
	28981801	T* LISTELLO CENA NEGRO
	28981791	T* LISTELLO CALENDIA MULTICOLOR
	28981761	T* LISTELLO CAFETIN CAFE
	28981801	T* LISTELLO CAFETIN NEGRO
	28981791	T* LISTELLO JAMACA MULTICOLOR
	28981791	T* LISTELLO PECATTO MULTICOLOR

Fuente: Suministrada por el proveedor

10.1.4 Planos

Presenta 12 nuevos diseños, y son los siguientes:

- *Napoli mueble*: Inspirado en la elegancia de lo natural, el mueble Napoli evoca el poder de lo simple. Disponible en 60cm x 45cm.
- *Lombardia mueble*: Inspirado en el mundo moderno, el mueble Lombardía combina la practicidad con finos detalles de diseño. Disponible en 60cm x 45cm.
- *Pessaro mueble*: Inspirado en el mundo moderno, el mueble Pesaro combina la practicidad con finos detalles de diseño. Disponible en 60cm x 45cm. (Organización Corona, 2014).

Ilustración 9. Productos nuevos – Planos (Napoli, Lombardia y Pessaro)



Fuente: Suministrada por el proveedor

- *Arienzo mueble*: Inspirado en el equilibrio de lo natural, el mueble Novo Arienzo combina los colores reales de las maderas con detalles metálicos que resaltan su belleza. Mueble para lavamanos de pozo lateral. Disponible en 80 cm x 45 cm.

- *Scattola mueble*: Su puerta con acabado brillante resalta el diseño del mueble focalizando la atención en los detalles de diseño, su interior con luz LED permite almacenar de manera práctica los objetos personales y encontrarlos fácilmente dentro del mueble. ambientes reales, ricos en texturas y contrastes. Mueble de pozo lateral. Disponible en 80 cm x 45 cm.
- *Novo tirreno mueble*: Este exclusivo mueble tiene 2 versiones. Una en color roble gris, con una cenefa de flores en la parte frontal del mueble para combinar perfectamente con un perfil de aluminio en manija y el tono roble gris del producto. En su otra versión, el mueble en color expreso imita de manera fiel los anillos y catedrales de la madera natural, resaltando la elegancia de los ambientes. Disponible en 80 cm x 45 cm. (Organización Corona, 2014)

Ilustración 10. Productos nuevos – Planos (Arienzo, Scattola y Novo Tirreno)



Fuente: Suministrada por el proveedor

- *Casseto mueble*: Inspirado en el equilibrio de lo natural, el mueble Novo Arienzo combina los colores reales de las maderas con detalles metálicos que resaltan su belleza. Mueble para lavamanos de pozo centrado. Disponible en 80 cm x 45 cm.

- *Pontus lavamanos*: Éste lavamanos en porcelana FFC*. cuenta con un amplio mesón que facilita tener a mano lo necesario para cada tarea cotidiana de organización y aseo personal. La superficie en porcelana sanitaria es fácil de limpiar y su calidad lo hace resistente a golpes y fracturas. Disponible en colores blanco nieve, blanco corona, bone y granito La versión de 80 cm también está disponible con perforaciones para grifería de 8 pulgadas.

*FFC: FINE FIRE CLAY. Porcelana de excelente especificación especial para lavamanos con mesón integrado que permite crear diseños que normalmente no podrían hacerse en porcelana tradicional, creando ángulos perfectos, superficies más amplias. Lavamanos de Pozo Lateral · Medida 80 X 45.

- *ORBIS LAVAMANOS*: Fabricado en porcelana FFC*, su superficie es durable, de fácil limpieza, resistente a rayones y se conserva siempre con un aspecto impecable. Disponible en colores blanco nieve, blanco corona, bone y granito. La versión de 80 cm también está disponible con perforaciones para grifería de 8 pulgadas. Lavamanos de Pozo Lateral. Medida 80 X 45. (Organización Corona, 2014)

Ilustración 11. Productos nuevos – Planos (Casseto, Pontus y Orbis)

CASSETO
MUEBLE



PONTUS
LAVAMANOS



ORBIS
LAVAMANOS



Fuente: Suministrada por el proveedor

- *Tucana lavamanos*: Fabricado en resina de alta resistencia, es un producto de finos detalles de diseño y alto brillo. Disponible en blanco. Lavamanos de Pozo Lateral. Medida 80 X 45.
- *Solaris lavamanos*: Fabricado en resina de alta resistencia, es un producto de finos detalles de diseño y alto brillo. Disponible en blanco. Lavamanos de Pozo Central. Medida 80 X 45.
- *Vitrum lavamanos*: Fabricado en vidrio templado de alta resistencia. Disponible en color platinum y en color negro. Lavamanos de Pozo Central. Medida 80 X 45. (Organización Corona, 2014)

Ilustración 12. Productos nuevos – Planos (Tucana, Solaris y Vitrum)



Fuente: Suministrada por el proveedor

10.1.5 Guardaescobas

Con decoración digital, es un decorado que cubre el vértice entre el piso y la pared, cuya función es proteger las paredes de golpes o roces con objetos de aseo como las escobas, traperos y aspiradoras, además de evitar la acumulación de polvo e impurezas, gracias a su terminación redondeada o biselada, lo que también facilita la limpieza del producto.

Ahora, llega la tecnología HD en los guarda escobas Corona formato 8x41 y 8x33, conservando los beneficios de la cerámica: Resistencia al desgaste, al impacto, a la humedad, al manchado y su acabado con alta combinabilidad con los pisos Corona en diseños marmolizados, madera y modernos.

Esta tecnología permite que los guardaescobas sean decorados hasta el borde, es decir, continua el diseño del guardaescoba en el bisel o curvatura esmaltada. Solo Corona da este plus a 25 productos de su portafolio de guardaescobas, conservando su riqueza en color, brillo, combinabilidad y precio al consumidor. (Suministrada por el proveedor)

Ilustración 13. Productos nuevos – Guardaescobas



Fuente: Suministrada por el proveedor

10.1.6 Razones para compras productos corona

Paredes combinables con los decorados y pisos Corona para lograr ambientes armónicos acordes a los diferentes estilos de decoración: Natural, Clásico y Moderno. Presentan las siguientes características:

- Variedad de diseños, texturas y formatos que dan diferenciación y variedad para el consumidor.
- Calidad en sus acabados estéticos que dan elegancia a los espacios.
- Diseños logrados con la tecnología HD “Alta definición” que permite mayor realismo en el diseño, cara diferenciadas, decorados hasta el borde (elimina efecto TV), especial para lograr nitidez en altos y bajos relieves y todo esto para brindarle al consumidor un producto muy especial y lo más cercano a la belleza de los productos naturales.
- Paredes con brillo espejo: refleja las imágenes y permite que la luz tenga un mayor contraste en las paredes, logrando una percepción de espacios más grandes y luminosos.
- Estructuras y microestructuras: Altos relieves logrados con moldes y pequeñas estructuras hechas con esmaltes que se sienten al tacto y que forman diseños que enriquecen las paredes y hacen que se vean únicas en los espacios.
- Lustre: Acabado iridiscente que con la luz genera reflejos y hace que se resalte el diseño de la pared.
- Resistencia a humedad: Las paredes son fáciles de limpiar: el uso de agua y un jabón suave son suficientes. Son resistentes al agua porque son impermeables sobre la cara expuesta al ambiente, es decir, no pasa el agua a través de ella, lo

que minimiza la proliferación de hongos garantizando la higiene del producto.

Corona en todos los casos garantiza el desempeño del producto en uso.

- No son inflamables, los materiales cerámicos no propagan el fuego.
- Estabilidad dimensional: Mayor estabilidad dimensional en los 4 lados de la baldosa: facilita la instalación del producto y garantiza uniformidad en la línea divisoria entre las baldosas, es decir, en la junta de dilatación.
- Las paredes Corona, cumplen ampliamente lo exigido por la norma técnica en cuanto a planaridad lo que facilita la instalación del producto.
- El grado de desarrollo de sus procesos permite llegar a menores espesores, siendo coherentes con iniciativas medio ambientales de reducción de huella de carbono y conservando la resistencia de las paredes Corona. El menor peso en la estructura de las paredes ventaja de tener un producto más liviano con la calidad Corona. (Suministrada por el proveedor)

10.2 Compañía global de pinturas s.a.

Pintuco S.A es la empresa líder del sector de pinturas, desde Centroamérica hasta la región Andina, con una experiencia en el mercado de más de 68 años, ofreciendo productos para el mercado Decorativo, Construcción y Recubrimientos de Alto Desempeño.

Pintuco entrega soluciones de la mejor calidad, con tecnología de punta, a través de procesos amigables con el medio ambiente, que satisfacen las necesidades de una amplia variedad de clientes en toda América Latina. (PINTUCO S.A., 2014)

La compañía presenta sus nuevos productos para esta temporada:

10.2.1 Aerosoles

Aerosoles de Aerocolor y Terinsa regresan al mercado con una nueva imagen, nuevos atributos y beneficios, el mejor respaldo en calidad y nuevos precios. Se encuentran más de 50 colores y 10 especialidades de producto para diferentes usos y necesidades, ahora con un mejor precio.

¿Qué traducen estos nuevos atributos en los vinilos y aerosoles Terinsa?

Nueva imagen:

Este cambio busca recuperar la identidad de marca que tenía Terinsa en el pasado, volviendo a los colores y atributos que nuestros consumidores y clientes recuerdan, quieren y añoran.

Nuevos beneficios:

El cambio de imagen de Terinsa trae consigo más beneficios fortaleciendo la propuesta de valor de los vinilos tipo 1 y tipo 2 con los cuales buscamos convertirnos en la mejor opción del segmento medio; y sus aerosoles que ofrece mayor variedad para interiores y exteriores.

Un precio increíble:

Terinsa bajó de precio en sus vinilos tipo 1 y tipo 2. El nuevo vinilo Anti Manchas hoy cuesta solo \$37.900 el galón y Terinsa Lavable cuesta solo \$24.900 el galón. Además sus aerosoles se renuevan para competir en un segmento de precios bajos, con un súper precio de \$6.900 por unidad.

¿Qué traducen estos nuevos atributos en los aerosoles Aerocolor?

Las marcas Aerocolor y Pintuco se unen para dar la mejor calidad y respaldo a sus

consumidores. Productos de alto cubrimiento y rendimiento, secado ultra rápido y acabado parejo para exteriores e interiores; que cuidan la salud del consumidor y protegen el medio ambiente. Encuentra en su portafolio más de 50 colores y 10 especialidades de producto para diferentes usos y necesidades, ahora con un mejor precio. (Pintuco S.A., 2014)

Ilustración 14. Productos nuevos – Aerosoles

Pinta **fácil y rápido** con los aerosoles

Nuevos precios!

- Más de 50 colores
- Acabado parejo
- Multi superficies
- Alto cubrimiento y rendimiento
- Secamiento ultra rápido
- Protege el medio ambiente (No contiene CFC'S)
- Ayuda a cuidar la salud (No contiene Cromo ni Plomo)
- Uso interior y exterior
- Alto Cubrimiento
- Multi Usos
- Interior y Exterior
- No daña la capa de Ozono

Servicio al cliente
018000 111 247
Desde Medellín al 322 22 23
Pintuco Colombia S.A
www.pintuco.com

2014
VAMOS A ARRASAR

Fuente: (Pintuco S.A., 2014)

10.2.2 Pintuco construcción

El gigante de las pinturas sorprende al mercado de la construcción con productos de alto desempeño que por su eficacia y precio prometen ser los líderes en poco tiempo.

Luego de posicionarse en las líneas de estucos, masillas y texturas Pintuco lanza nuevas líneas de productos bajo la marca Pintuco Construcción, después de una etapa previa de investigación y desarrollo en la que se invirtieron grandes recursos y pruebas para garantizar el óptimo desempeño de cada producto y su uso específico, en las condiciones más exigentes.

Se trata de un completo portafolio de productos desarrollados específicamente para cada etapa de la obra para lo cual se consultó a constructores, arquitectos, ingenieros y maestros de obra.

Fue así como el equipo de investigación y mercado de Pintuco Construcción identificaron grandes necesidades de los constructores, dándose a la tarea de desarrollar soluciones para esos momentos específicos de la obra, como son:

- Cimentación, estructura y obra negra
- Preacabado y obra blanca
- Cubiertas
- Fachadas
- Construcción liviana

El resultado es este portafolio que hoy lanzan dividido en tres categorías. Productos que por su calidad comprobada, su presentación y su precio, prometen convertirse en poco tiempo en líderes dentro del sector constructor del país. (Pintuco S.A., 2014)

Ilustración 15. Productos nuevos – Pintuco construcción



Fuente: (Pintuco S.A., 2014)

10.2.3 Portafolio de productos de bajo contenido VOC

Pintuco desarrolló un portafolio de productos de bajo contenido VOC, que le ayudan al planeta a conservar su equilibrio, a las obras a obtener la certificación LEED: Tecnología verde que construye relaciones amigables con el planeta.

Ilustración 16. Productos nuevos – Productos de bajo contenido VOC



PINTUCO® CUENTA CON UN PORTAFOLIO DE PRODUCTOS CON BAJO CONTENIDO VOC



Pintuco® desarrolló un portafolio de productos de bajo contenido VOC, que le ayudan al planeta a conservar su equilibrio, a las obras a obtener la certificación LEED: Tecnología verde que construye relaciones amigables con el planeta

Hotel Aloft Bogotá Avenida Calle 26 #92 - 32

Las obras certificadas como construcción LEED, tienen grandes beneficios ambientales como:

- Reducen el impacto ambiental.
- Reducen el consumo de agua en un 40-45%
- Reducen el uso de energía en un 20-25%.
- 25% menos contenido de residuo sólido
- Generan un 33% menos emisiones de CO2

¡USA Y RECOMIENDA NUESTROS PRODUCTOS DE BAJO CONTENIDO VOC!



<p>IMPERMEABILIZANTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sellamur® <p>HIDRÓFUGOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Siliconite® Transparente 4W ✓ Siliconite® Transparente 7W ✓ Imprimax® <p>MORTEROS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mortero Impermeable® <p>TEXTURAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Esgrafiado® ✓ Graniacryl® 	<p>PINTURAS PROFESIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Viniltex® PRO 650 Blanco ✓ Epoxiconstrucción <p>ESTUCOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estuco Acrílico Profesional® Exteriores ✓ Estuco Profesional® Interiores ✓ Estuco Profesional® Interior/Exterior ✓ Estucolor® ✓ Revoque Plástico Profesional® <p>MASILLAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Construmastic® Juntas Exterior ✓ Construmastic® Juntas Interior ✓ Murexflex® ✓ Masilla de Relleno®
---	---

Miembro del Consejo Colombiano de Construcción Sostenible (CCCS)



Servicio al cliente

018000 111 247
Desde Medellín al 315 29 23
Pintuco Colombia S.A.

WWW.PINTUCO.COM
pintuco.construccion@pintuco.com

Fuente: (Pintuco S.A., 2014)

10.2.4 Viniltex anti humedad

Las humedades en las paredes son muy comunes, por ello Pintuco tiene la solución con el nuevo Viniltex Antihumedad. Pintura 100% acrílica de alta tecnología recomendada para proteger y decorar paredes y muros interiores haciéndolos resistentes a la humedad, eliminando en un 100% el paso del agua, viene en presentaciones: galón, 4.1 galones y cuñete de 5 galones. Los beneficios de que ofrece Viniltex Anti Humedad de Pintuco son:

- Penetra los poros pequeños sellando la superficie para actuar como una barrera que evita el paso del agua.
- Impermeabiliza la superficie deteniendo filtraciones y aislando la humedad del medio
- Pinta la superficie logrando un acabado que protege y decora
- Resiste una presión hasta de 3mts de altura.
- Contiene Anti Hongos y Anti Moho
- Máxima Lavabilidad.
- Disponible en más de 1.800 colores.
- No contiene Plomo ni Cromo. (Pintuco S.A., 2014)

Ilustración 17. Productos nuevos – Viniltex anti humedad



Fuente: (Pintuco S.A., 2014)

11. Análisis de la red de distribución

Actualmente, la empresa tiene 5 automóviles y 2 motos para la red de distribución de los productos solicitados por los clientes. Se requiere conocer las estadísticas de los procesos de logística. Para ello por medio del cuadro de control de vehículos (Ver anexo 4 Control de vehículos junio y Anexo 5 Control de vehículos agosto) se mide el tiempo en que la empresa tarda para entregar una mercancía, teniendo como política no tardar más de 2 días en el proceso de entrega; Se mide el peso de los despachos para conocer si se están excediendo en la capacidad de cada vehículo, y se miden los costos de cada transporte para corroborar que estos sean rentables. La empresa considera que los despachos rentables son aquellos que los costos de transporte no exceden el 3% del valor de la mercancía despachada.

La información recolectada para el análisis de cada despacho se toma del formato “Relación de despachos de mercancía”, la cual este formato es diligenciado por el personal

de Bodega al momento de generar los despachos del día de cada vehículo y la información restante se toma de informes contables arrojados por el sistema. El formato utilizado es el presentado en la Tabla 8. Formato “Relación de despachos de mercancía” antiguo (Ver página 132).

Tabla 8. Formato “Relación de despachos de mercancía” antiguo



RELACIÓN DE DESPACHOS DE MERCANCÍA

VEHICULO Y PLACA:	FECHA DE DESPACHO:	RUTA:
CONDUCTOR:		
AUXILIAR DE CARRO:	PESO:	
DESPACHADOR:	SALIDA [CHP] _____ LLEGADA [CHP] _____	

No .	CLIENTE	FACTURA	CLIENTE		FIRMA CLIENTE
			LLEGADA	SALIDA	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

Fuente: Suministrado por la empresa




11. 1 Resultados obtenidos mes de junio









Los siguientes resultados se pueden ver en el Anexo 4 Control vehículos junio.

11.1.1 Tiempo de entrega

A continuación, se presenta las estadísticas obtenidas del control y análisis realizado en el mes de junio, teniendo como rangos de evaluación los siguientes:

Tabla 9. *Tiempo de entrega mes de Junio*

Rango	
90%-100%	
80%-90%	
≤80%	

AUTOMOVIL	TOTAL FACTURAS	ENTREGADAS TIEMPO	CON RETRASO	% DE CUMPLIMIENTO	
NHR3XR-006	53	41	12	77%	
NHR3OI-348	201	157	44	78%	
NNR3SY-914	145	100	45	69%	
NPR3CK-597	196	164	32	84%	
DFM3TA-621	249	217	32	87%	
MOTO3GBX-10D	28	27	1	96%	
MOTO3FIA-23A	42	41	1	98%	
TOTAL	914	747	167	82%	

Fuente: Autor

La empresa está siendo eficiente en el tiempo de entrega de la mercancía en un 82%, sin embargo, la empresa no está cumpliendo en su totalidad o por lo menos en un 90% con la política de entrega en máximo 2 días. Se quiso buscar las razones de esta demora en entregas, y consideramos importante tener en cuenta, el tiempo entre toma de pedido y facturación, y el tiempo entre facturación y despacho, esto se hace para identificar donde se encuentran los cuellos de botella, si en el departamento de facturación o en el departamento de logística.

11.1.2 Pesos de los despachos

A continuación, se presenta las estadísticas obtenidas del control y análisis realizado en el mes de junio, teniendo como rangos de evaluación los siguientes:

Tabla 10. *Pesos de los despachos mes de Junio*

Rango	
90%-100%	
80%-90%	
≤80%	

AUTOMOVIL	TOTAL DESPACHOS	CONSUMO MÁXIMO CAPACIDAD	EXCESO EN LA CAPACIDAD	% DE CUMPLIMIENTO	
NHR5XR-006	11	10	1	91%	✔
NHR5OI-348	22	7	15	32%	✘
NNR5SY-914	22	12	10	55%	✘
NPR5CK-597	22	14	8	64%	✘
DFM5TA-621	22	4	18	18%	✘
MOTO5BX-10D	10	7	3	70%	✘
MOTO5FA-23A	15	14	1	93%	✔
TOTAL	124	68	56	55%	✘

Fuente: Autor




Observamos, que el departamento de logística solo está cumpliendo en un 55% de despachos acordes al peso máximo que puede soportar los vehículos. Buscando las razones de esta situación, identificamos que el formato donde es diligenciado la información de los despachos, era gestionado con la información del día, sin diferenciar los despachos realizados durante ese día, por lo tanto, los pesos mostrados en las estadísticas, eran de los pesos que soporto el vehículo durante todo el día, mas no, durante el despacho.









Para buscar información más precisa, se ha modificado el formato “Relación de despachos de mercancía”, donde el personal de bodega ahora debe diligenciar el formato por despacho realizado en el día.

11.1.3 Rentabilidad del transporte

A continuación, se presenta las estadísticas obtenidas del control y análisis realizado en el mes de junio, teniendo como rangos de evaluación los siguientes:

Tabla 11. *Rentabilidad del transporte mes de Junio*

Rango	
90%-100%	
80%-90%	
≤ 80%	

AUTOMOVIL	TOTAL DESPACHOS	DESPACHO RENTABLE	DESPACHO NO	% DE CUMPLIMIENTO	
NHR-006	11	7	4	64%	
NHR-348	22	21	1	95%	
NNR-914	22	22	0	100%	
NPR-597	22	20	2	91%	
DFM-621	22	22	0	100%	
MOTO-BX-10D	10	1	9	10%	
MOTO-FA-23A	15	14	1	93%	
TOTAL	124	107	17	86%	

Fuente: Autor del proyecto

Como es mencionado anteriormente, los despachos rentables son aquellos que los costos de transporte no exceden el 3% del valor de la mercancía despachada. Según las estadísticas los despachos rentables durante el mes de Junio dan cumplimiento en un 86%.

Se buscó analizar estos despachos que no cumplen con las políticas de la empresa, y se encuentra que algunos de los despachos son de pedidos especiales los cuales son requeridos con urgencia. También, se encontró que el departamento de logística no tenía muy claro esta política, ni como realizar el cálculo, para ello fue entregado un cuadro de tarifas de costos por cada vehículo, de manera que se pueda realizar los cálculos de rentabilidad.

11.1.4 Cambios efectuados

Se realizaron algunos cambios en el manual de procesos para lograr obtener información más precisa, y de la misma manera optimizar los procesos, de manera que sea más efectiva la red de distribución. Los cambios realizados son los siguientes:

1. Al solicitar un domicilio para enviar producto, debe llevar autorización del jefe de logística, el cual debe determinar si es rentable o no enviarlo, el máximo monto permitido para domicilios debe ser del 3% del valor de la factura.
2. Para enviar a pueblos, el administrador debe asegurar que el viaje sea rentable para la empresa, según las rentabilidades mínimas establecidas por gerencia y programar cargue con jefe de logística.
3. Todos los pedidos entregados a facturación deben registrarse con fecha y hora de recibido por parte de las auxiliares de facturación.
4. Aleatoriamente auditoría debe realizar la revisión de despacho de los vehículos antes de que abandonen la empresa mínimo 3 veces por semana, se realiza la anotación en el control aleatorio de vehículos.
5. Se debe registrar en la planilla de despachos de mercancía, la información correspondiente al transporte (Vehículo y placa, Conductor, Auxiliar de carro, despachador, la fecha de despacho, Peso de la mercancía, Ruta, Número de

despacho al día, la hora de salida y llegada del vehículo de CHP) adicional se debe registrar, el cliente al que se le entregará la mercancía, las facturas que van a despachar, el número de pedido, la fecha en que se realiza el pedido, la fecha en la que se hizo la factura, la hora de llegada y salida del cliente visitado, si el conductor se excede en las horas laborales deberá registrar las horas extras trabajadas. Este documento debe estar firmado por cada cliente y se debe poner el sello de la ferretería, si es necesario el cliente deberá registrar las observaciones en este documento, se debe tener el VoBo del jefe de bodega y ser pasado al área administrativa todos los días.

6. Se deberá diligenciar una planilla de despachos de mercancías por ruta o entrega realizada en el día.
7. El jefe de logística debe cerciorarse antes de salir de la empresa que todos los vehículos tengan un sitio destinado para su parqueo nocturno.
8. Despacho que supere el 3% equivalente al costo del transporte frente al valor de la mercancía deberá tener una autorización de administración para generar la distribución. La razón del incremento del porcentaje de transporte debe estar debidamente justificado. Se establecerá un cuadro de rutas y un monto mínimo por ruta. Para determinar dicho porcentaje, se deberá tomar el valor del costo del transporte de la ruta y dividirlo en el valor de venta de la mercancía, esta operación se multiplica por 100.

Adicional, se diseñó un nuevo formato “Relación de despachos de mercancía” acorde a los cambios efectuados en los procesos para optimizar la red de distribución. (Ver página 138).




11.2 Resultados obtenidos mes de agosto









Se decidió realizar el análisis al mes de agosto, puesto que para este mes ya se estaban establecidos los nuevos procedimientos, y el personal de bodega estaba diligenciando el nuevo formato “Relación de despachos de mercancía”. Los siguientes resultados se pueden ver en el Anexo 5 Control vehículos Agosto.

11.2.1 Tiempo de facturación

A continuación, se presenta las estadísticas obtenidas del control y análisis realizado en el mes de agosto, teniendo como rangos de evaluación los siguientes:

Tabla 13. *Tiempo de facturación mes de Agosto*

Rango	
90%-100%	
80%-90%	
≤80%	

AUTOMOVIL	TOTAL FACTURAS	FACTURADAS A TIEMPO	FACTURADAS CON RETRASO	% DE CUMPLIMIENTO	
NHR5XR-006	148	137	11	93%	
NHR5OI-348	235	207	28	88%	
NNR5SY-914	208	179	29	86%	
NPR5CK-597	167	156	11	93%	
DFM5TA-621	250	234	16	94%	
MOTO5GBX-10D	69	59	10	86%	
MOTO5FIA-23A	31	26	5	84%	
TOTAL	1108	998	110	90%	




Fuente: Autor del proyecto









Se percibe que el departamento de facturación está siendo eficiente en un 90% en el tiempo óptimo de facturación de pedidos, generando los nuevos procedimientos.

11.2.2 Tiempo de entrega

A continuación, se presenta las estadísticas obtenidas del control y análisis realizado en el mes de agosto, teniendo como rangos de evaluación los siguientes:

Tabla 14. *Tiempo de entrega mes de Agosto*

Rango	
90%-100%	
80%-90%	
≤ 80%	

AUTOMOVIL	TOTAL FACTURAS	ENTREGAS A TIEMPO	ENTREGAS CON RETRASO	% DE CUMPLIMIENTO	
NHR XR-006	148	139	9	94%	
NHR OI-348	235	211	24	90%	
NNR SY-914	208	167	41	80%	
NPR CK-597	167	154	13	92%	
DFM TA-621	250	239	11	96%	
MOTO GBX-10D	69	61	8	88%	
MOTO FIA-23A	31	31	0	100%	
TOTAL	1108	1002	106	90%	




Fuente: Autor del proyecto









Podemos observar la mejora en el cumplimiento del tiempo de entrega de la mercancía, la cual está siendo eficiente en un 90%, lo cual es un cumplimiento adecuado, dejando un 10% variante, para despachos que por su condición de especiales se es permitido demoras de más de dos días, sin embargo, estos despachos deben estar debidamente justificados en administración, como lo nombrábamos anteriormente en los lineamientos y cambios efectuados.

11.2.3 Pesos de los despachos

A continuación, se presenta las estadísticas obtenidas del control y análisis realizado en el mes de agosto, teniendo como rangos de evaluación los siguientes:

Tabla 15. *Pesos de los despachos mes de Agosto*

Rango	
90%-100%	
80%-90%	
≤ 80%	

AUTOMOVIL	TOTAL DESPACHOS	CONSUMO MÁXIMO CAPACIDAD	EXCESO EN LA CAPACIDAD	% DE CUMPLIMIENTO	
NHR5XR-006	30	22	8	73%	
NHR5OI-348	38	34	4	89%	
NNR5SY-914	32	26	6	81%	
NPR5CK-597	31	22	9	71%	
DFM5TA-621	59	51	8	86%	
MOTO5GBX-10D	46	31	15	67%	
MOTO5FIA-23A	16	9	7	56%	
TOTAL	252	195	57	77%	

Fuente: Autor del proyecto

Después de haber realizados los cambios para optimizar la red de distribución, el departamento de logística no está siendo eficiente en el despacho de pedidos ocupando la capacidad máxima en peso de cada vehículo. La empresa permite un 90% de cumplimiento en este tema para otorgarlos como despachos óptimos. Si el área logística sigue enviando pedidos excediendo su capacidad, puede generar daños a los vehículos e incrementar los costos en mantenimientos.

11.2.4 Rentabilidad del transporte

A continuación, se presenta las estadísticas obtenidas del control y análisis realizado en el mes de agosto, teniendo como rangos de evaluación los siguientes:

Tabla 16. *Rentabilidad del transporte mes de Agosto*

Rango	
90%-100%	
80%-90%	
≤80%	

AUTOMOVIL	TOTAL DESPACHOS	DESPACHOS RENTABLES	DESPACHOS NO RENTABLES	% DE CUMPLIMIENTO	
NHR5XR-006	30	14	16	47%	✘
NHR5OI-348	38	28	10	74%	✘
NNR5SY-914	32	25	7	78%	✘
NPR5CK-597	31	28	3	90%	✔
DFM5TA-621	59	25	34	42%	✘
MOTO5GBX-10D	46	3	43	7%	✘
MOTO5FIA-23A	16	0	16	0%	✘
TOTAL	252	123	129	49%	✘

Fuente: Autor del proyecto

Pueden presentarse 2 razones para obtener estos resultados en las estadísticas de rentabilidad del transporte. La primera, es que el departamento de logística no está realizando los nuevos lineamientos, buscando optimizar la red de distribución y por esto se presenta esta eficiencia del tan solo el 49%. La segunda, es que para la empresa no es rentable tener vehículos propios y generar su propia distribución, debido a que no la empresa no es especialista en este tema, por ello se sugiere subcontratar con una empresa de transporte donde pueden realizar óptimos despachos.

12. Estrategia de marketing

La empresa requiere generar estrategias de mercadeo con el fin de cautivar nuevos clientes, lograr mayor satisfacción y fidelización en los actuales y aumentar las ventas en la empresa. Para lograr dar cumplimiento al anterior objetivo, se propone generar las siguientes estrategias de crecimiento del mercado y del producto:

Estrategias de Crecimiento Intensivo:

Consisten en "cultivar" de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de "producto-mercado" existentes aún no han sido explotadas en su totalidad, e incluyen las siguientes estrategias (Sandhusen):

12.1 Estrategia de penetración

Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes (Sandhusen). Esta estrategia se puede implementar generando promoción y publicidad con el apoyo de los proveedores para obtener precios competitivos y lograr dar cumplimiento con la meta. Además, se puede intensificar la labor de los asesores comerciales, las cuales realicen publicidad y buen nombre de la compañía en la visita a los clientes, haciéndole conocer las metas de la empresa. Esto puede lograr crecimientos en el mercado, debido a la atracción de nuevos clientes. Adicional, da a conocer los servicios prestados por la empresa y la comercialización de los productos.

Una estrategia de refuerzo de marca es una buena opción para generar lealtad en los clientes actuales, lo cual lleva a compras repetidas. Esto se puede lograr con el ofrecimiento de membresías con las que los miembros pueden obtener descuentos en sus compras, al igual que beneficios como producto gratis o ser elegido para descuentos especiales no

abiertos al público en general. (Joseph)

12.2 Estrategia de desarrollo de mercado

Se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados (Sandhusen). Para dar cumplimiento con esta estrategia en el numeral 11 “Identificación de nuevos clientes a nivel de Santander” de este proyecto, se han identificado los nuevos clientes en este sector que pueden ser atendidos por la empresa, adicional se cuenta con la información necesaria para visitarlos y promocionar los productos y servicios ofrecidos por CHP.

12.3 Estrategia de desarrollo del producto

Incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes (Sandhusen). Para general esta estrategia en el numeral 14 del presenta trabajo se han identificado los nuevos productos a incorporar en el portafolio. La empresa debe estar a la vanguardia en este tema, siempre buscando ofrecer productos con mejores beneficios para los clientes. Por medio de los asesores comerciales se pueden promocionar estos productos, buscando darles rotación.

Conclusiones

- El desarrollo del plan estratégico de mercadeo permitió a la empresa conocer las fortalezas frente a sus competidores y debilidades internas que se deben mejorar, permitió detectar amenazas que ejerce el mercado y las oportunidades que ofrece las nuevas estrategias.
- Por medio del principio de Pareto, se lograron identificar los productos potenciales de cada línea, permitiendo conocer los productos de rotación, y cuales representan la mayor cantidad de ventas en la empresa. Adicional, se identificaron nuevos productos de dos principales proveedores de la empresa, la cual ofrece beneficios atractivos para los clientes.
- Por medio de la base de datos de la cámara de comercio se lograron analizar que nuevos clientes se podrán atender en el sector de Santander, contando con la información necesaria para las respectivas visitas.
- Se plantearon mejoras y se realizaron cambios en procedimientos para lograr optimizar la red de distribución, en términos de tiempos de entrega y rentabilidad del transporte.
- Las estrategias de crecimiento intensivos se muestra como una estrategia viable ya que la empresa busca cautivar nuevos clientes y fidelizar los actuales, contando con un portafolio diversificado, y con una marca bien posicionada, teniendo la oportunidad de participar en el mercado compitiendo con precio, calidad y garantía.

Recomendaciones

- La empresa debe formar y capacitar al personal de trabajo en búsqueda de una armonía entre los departamentos, la cual puedan trabajar con un mismo fin o meta. Adicional, es de gran importancia, recibir capacitaciones en temas de servicio al cliente y capacidad de ventas para el área comercial.
- Es indispensable que el área comercial este a la vanguardia realizando sondeos de mercados, estadísticas de ventas, investigación de estrategias de la competencia, análisis de precios y productos, y demás actividades que les permite lograr mayor posicionamiento de la empresa.
- Se recomienda, implementar un medio físico o virtual en el cual los clientes puedan comunicar sus sugerencias en temas de servicio con la empresa, logrando de esta manera tener un acercamiento con los clientes identificando planes de mejora a ejecutar.
- Realizar periódicamente reuniones con el personal de la empresa para revisar indicadores, planes de acción, y estrategias de acuerdo a exigencias del mercado.
- Ejercer un control continuo del plan estratégico de mercadeo a implementarse, y diseñar indicadores de gestión la cual le permitan evaluar los resultados de cada actividad.

Referencias

- Alba, S. C. (2009). *Estudio de mercados en la empresa Distribuciones Colombia aplicada al departamento de Sub distribución*. From http://biblioteca.upbbga.edu.co/docs/digital_25888.pdf
- Arocha Martinez, D. M., & Gonzalez Laguado, C. P. (2006). *Plan estratégico de mercadeo para la empresa Hielo Festival Ltda; en Bucaramanga y area metropolitana*. Bucaramanga.
- degerencia.com. (2014). From <http://www.degerencia.com/tema/marketing>
- FENALCO Antioquia. (2012). *Boletín económico sectorial. Sector construcción y ferreterías*. From http://www.fenalcoantioquia.com/res/itemsTexto/recursos/no_11_construccion_yferreteria.pdf
- González, R. M. (2014). *Marketing XXI*. From <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. *Administración Estratégica Octava edición*. Mc Graw Hill.
Jones, A. d. (n.d.).
- Joseph, C. (n.d.). *ehowenespanol.com*. From http://www.ehowenespanol.com/estrategias-publicidad-promocion-lista_52392/
- kotler, P., & Lane Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (Vol. 14). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. .
- Misión Pyme. (Marzo de 2014). *Misionpyme.com*. From <http://www.misionpyme.com/home/negocios/5077-el-ano-de-los-ferreteros>
- Organización Corona. (2014). *Corona*. Retrieved OCTUBRE de 2014 from <http://www.corona.com.co/web/Corporativo/Pages/Quienes-somos>
- Organización Corona. (2014). *Corona*. Retrieved Octubre de 2014 from <http://www.corona.com.co/web/Files/Uploads/Catalogo2012/Colceramica/DescargaCatalogos/PDF/CATALOGOVIDA2014WEB.pdf>
- Palacio, E. (2013). *Haztuplandenegocios.com*. Retrieved Noviembre de 2014 from <http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/>
- Pino, J. H. (2013). *Plan de marketing para la agencia de viajes Barichara Travel*. From http://biblioteca.upbbga.edu.co/docs/digital_25888.pdf
- PINTUCO S.A. (2014). *Pintuco*. Retrieved Octubre de 2014 from <http://www.pintuco.com/index.php/acerca-de>

- Pintuco S.A. (2014). *Pintuco*. Retrieved Octubre de 2014 from <http://www.pintuco.com/index.php/inicio-construccion/241-pintuco-amplia-su-linea-de-productos-para-la-construccion>
- Pintuco S.A. (2014). *Pintuco*. Retrieved Octubre de 2014 from <http://www.grupo-orbis.com/noticias/newsletter/254-terinsa-y-aerocolor-de-pintuco-regresan-recargados>
- Pintuco S.A. (2014). *Pintuco*. Retrieved Octubre de 2014 from <http://www.pintuco.com/index.php/productos-deco/viniltex/viniltex-anti-humedad>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina* .
- Revista Dinero. (2010). *Revista Dinero*. From <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/ferreterias-preparan-todos-fierros/99755>
- Revista Fierros. (2010). *Revista Fierros. La comunidad de negocios para el sector ferretero* . From <http://www.fierros.com.co/revista/ediciones-2012/edicion-especial-ii/panorama/radiografia-nacional-como-esta-el-sector-ferretero.htm>
- Revista Fierros. (2013). *Revista Fierros. La comunidad de negocios para el sector ferretero*. From <http://www.fierros.com.co/revista/ediciones-2013/proyecciones-fierros-2013/vision-del-sector/panorama-del-sector-ferretero-2013.htm>
- Ribero, A. d. (2011). *Definir estrategias de mercadeo para los productos y servicios de New Gas and Oil S.A. identificando las oportunidades comerciales comprendidas en el periodo 2010 a 2015 en Santander del Sur* . From http://biblioteca.upbbga.edu.co/docs/digital_21180.pdf
- Sandhusen, R. L. (n.d.). *Mercadotecnia*. From Promonegocios.net: <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>
- Suministrado por Gerencia. (n.d.). Gerencia CHP MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN S.A.

Anexo 7

Certificado de constitución de la empresa

No. 12077372



CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL DE SOC. ANONIMA DE:
CHP MATERIALES PARA CONSTRUCCION S.A.

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, CON FUNDAMENTO
EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

C E R T I F I C A

ULTIMO AÑO RENOVADO: 2014
FECHA DE PAGO DE ULTIMA RENOVACIÓN: 2014/03/18

C E R T I F I C A

MATRICULA: 05-159893-04 DEL 2008/12/12
NOMBRE: CHP MATERIALES PARA CONSTRUCCION S.A.
NIT: 900256370-4

DOMICILIO: GIRON

DIRECCION COMERCIAL: CR. 5 NO. 58-12
MUNICIPIO: GIRON - SANTANDER
TELEFONO1: 6469466

NOTIFICACION JUDICIAL
DIRECCION: CR. 5 NO. 58-12
MUNICIPIO: GIRON - SANTANDER
TELEFONO1: 6469466

CONSTITUCION: QUE POR ESCRIT. PUBLICA No 621 DE 2008/11/26 DE NOTARIA 11 DEL
CIRCULO DE BUCARAMANGA INSCRITA EN ESTA CAMARA DE COMERCIO EL 2008/12/12 BAJO
EL No 78172 DEL LIBRO 9 , SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD DENOMINADA CHP MATERIALES
PARA CONSTRUCCION S.A.

C E R T I F I C A

VIGENCIA ES: DESDE EL 2008/11/26 HASTA EL 2028/11/26

C E R T I F I C A

OBJETO SOCIAL: " COMPRA-VENTA DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCION Y COMERCIALI
ZACION DE TODOS LOS PRODUCTOS Y ARTICULOS RELACIONADOS CON EL RAMO Y EN GENERAL,
DESARROLLAR, IMPULSAR O INCREMENTAR CUALQUIER OTRA ACTIVIDAD LICITA DE COMERCIO
QUE TIENDA AL MEJOR LOGRO DE SU OBJETO SOCIAL. "

C E R T I F I C A

CAPITAL		NRO. ACCIONES	VALOR NOMINAL
CAPITAL AUTORIZADO	:	\$100.000.000	100.000 \$1.000,00
CAPITAL SUSCRITO	:	\$100.000.000	100.000 \$1.000,00
CAPITAL PAGADO	:	\$100.000.000	100.000 \$1.000,00

C E R T I F I C A

REPRESENTACION LEGAL: ESTARA A CARGO DEL GERENTE, QUIEN TENDRA UN SUPLENTE, (DE
A LO CREADO EN LOS ORGANOS DE ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD) QUE CON LAS MISMAS
FCULTADES DEL TITULAR, LO REEMPLAZARA EN SUS FALTAS ABSOLUTAS, TEMPORALES O ACCI
DENTALES, SIN NECESIDAD DE AUTORIZACION ALGUNA POR PARTE DE ORGANO DISTINTO DE
LA SOCIEDAD.

C E R T I F I C A

QUE POR ESCRIT. PUBLICA No 621 DE 2008/11/26 DE NOTARIA 11 INSCRITA EN ESTA
CAMARA DE COMERCIO EL 2008/12/12 BAJO EL No 78172 DEL LIBRO 9, CONSTA:

CARGO	NOMBRE
GERENTE	SILVA GANDUR JOSE LUIS
	DOC. IDENT. C.C. 88136014
SUPLENTE	ROCHA VILLANUEVA CARLOS ARTURO

No.



CHP MATERIALES PARA CONSTRUCCION S.A.

DOC. IDENT. C.C. 12539370

C E R T I F I C A

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: " EL GERENTE Y SU SUPLENTE, TENDRAN LAS SIGUIENTES FUNCIONES: (DE ACUERDO A LO CREADO EN LOS ORGANOS DE ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD) 1) EJERCER LA REPRESENTACION LEGAL DE LA SOCIEDAD, TANTO JUDICIAL COMO EXTRAJUDICIAL; 2) DIRIGIR, PLANEAR, ORGANIZAR, ESTABLECER POLITICAS Y CONTROLAR LAS OPERACIONES EN EL DESARROLLO DEL OBJETO SOCIAL DE LA SOCIEDAD; 3) EJECUTAR O CELEBRAR TODOS LOS ACTOS O CONTRATOS COMPRENDIDOS DENTRO DEL GIRO ORDINARIO DE LOS NEGOCIOS SOCIALES, SIN LIMITACION EN LA CUANTIA. 4) NOMBRAR Y REMOVER LOS EMPLEADOS DE LA SOCIEDAD CUYA DESIGNACION NO CORRESPONDA A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS O A LA JUNTA DIRECTIVA; 5) CUMPLIR LAS ORDENES DEL MAXIMO ORGANOS SOCIAL Y DE LA JUNTA DIRECTIVA, ASI COMO VIGILAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD E IMPARTIR LAS INSTRUCCIONES QUE SEAN NECESARIAS PARA LA BUENA MARCHA DE LA MISMA; 6) RENDIR CUENTAS SOPORTADAS DE SU GESTION, CUANDO SE LO EXIJA LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS O LA JUNTA DIRECTIVA; 7) PRESENTAR A TREINTA Y UNO (31) DE DICIEMBRE DE CADA AÑO, EL BALANCE DE LA SOCIEDAD Y UN ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PARA SU EXAMEN POR PARTE DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS; 8) LAS DEMAS FUNCIONES QUE LE SEÑALE LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS O LA JUNTA DIRECTIVA. "

C E R T I F I C A

JUNTA DIRECTIVA: QUE POR ACTA No 0003 DE 2010/03/31 DE ASAMBLEA GRAL ACCIONISTAS INSCRITA EN ESTA CAMARA DE COMERCIO EL 2010/06/19 BAJO EL No 86623 DEL LIBRO 9, CONSTA:

P R I N C I P A L E S

PRIMER RENGLON	SILVA GANDUR JOSE LUIS	C.C.	88136014
SEGUNDO RENGLON	SILVA J. GLADYS MARCELA	C.C.	1004897153
TERCER RENGLON	JACOME R. CLAUDIA MARCELA	C.C.	37321838
CUARTO RENGLON	ROCHA V. CARLOS ARTURO	C.C.	12539370
QUINTO RENGLON	MORA B. JESUS ANTONIO	C.C.	88136335

S U P L E N T E S

PRIMER RENGLON	SILVA J. LUIS CARLOS	T.I.	930906-29920
SEGUNDO RENGLON	SILVA GANDUR FELIX EDUARDO	C.C.	88136009
TERCER RENGLON	SILVA G. GLADYS CAROLINA	C.C.	37314402
CUARTO RENGLON	SILVA G. MARTHA SOFIA	C.C.	37311210
QUINTO RENGLON	GANDUR DE SILVA GLADYS	C.C.	27941825

C E R T I F I C A

OTROS NOMBRAMIENTOS: QUE POR ACTA No 0003 DE 2010/03/31 DE ASAMBLEA GRAL ACCIONISTAS INSCRITA EN ESTA CAMARA DE COMERCIO EL 2010/06/19 BAJO EL No 86624 DEL LIBRO 9, CONSTA:

REVISOR FISCAL PRINC	ARIZA LOPEZ CLAUDIA PATRICIA	C.C.	63329295
REVISOR FISCAL SUPLE	RUEDA DIAZ JAIME ALBERTO	C.C.	91249056

C E R T I F I C A

CIU-CODIFICACION ACTIVIDAD ECONOMICA

ACTIVIDAD PRINCIPAL : 4663 COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCION, ARTICULOS DE FERRETERIA, PINTURAS, PRODUCTOS DE VIDRIO, EQUIPO Y MATERIALES DE FONTANERIA Y CALEFACCION.

C E R T I F I C A

EL COMERCIANTE ES AFILIADO A LA CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA DESDE: 2013/10/24

C E R T I F I C A

MATRICULA ESTABLECIMIENTO: 159892 DEL 2008/12/12
NOMBRE: CHP MATERIALES PARA CONSTRUCCION S.A.

CAMARA
DE COMERCIO DE BUCARAMANGA
12077373

CAMARA
DE COMERCIO DE BUCARAMANGA
¡vamos a competir!

PAGINA 3

CHP MATERIALES PARA CONSTRUCCION S.A.

ULTIMO AÑO RENOVADO: 2014
FECHA DE RENOVACION: 2014/03/18
DIRECCION COMERCIAL: CR. 5 NO. 58-12
DOMICILIO: GIRON - SANTANDER
TELEFONO: 6469466

4663 COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, ARTÍCULOS DE FERRETERÍA, PINTURAS, PRODUCTOS DE VIDRIO, EQUIPO Y MATERIALES DE FONTANERÍA Y CALEFACCIÓN.

NO APARECE INSCRIPCION POSTERIOR DE DOCUMENTOS QUE MODIFIQUE LO ANTES ENUNCIADO
EXPEDIDO EN BUCARAMANGA, A 2014/04/22 11:48:31 - REFERENCIA OPERACION 6035075

LOS ACTOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ DIAS HABILDES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE, DENTRO DE DICHO TERMINO, NO SEAN OBJETO DE LOS RECURSOS DE REPOSICION ANTE ESTA ENTIDAD, Y / O DE APELACION ANTE LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO.

EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE CONCEPTOS FAVORABLES DE USO DE SUELO, NORMAS SANITARIAS Y DE SEGURIDAD.

[Handwritten Signature]