

**PLAN DE MERCADEO ORIENTADO AL ÁREA DE ALQUILER Y VENTAS DE
LA EMPRESA INSERCO S.A.**



Universidad Autónoma de Bucaramanga

MÓNICA ANDREA FERNÁNDEZ RODRIGUEZ

Centro de Investigación Dinámica
Grupo de Investigación GENIO
Línea de Investigación: Estrategia y Prospectiva
Director: Ing. Eduardo Carrillo.

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
BUCARAMANGA
2013**

**PLAN DE MERCADEO ORIENTADO AL ÁREA DE ALQUILER Y VENTAS DE
LA EMPRESA INSERCO S.A.**



Universidad Autónoma de Bucaramanga

MÓNICA ANDREA FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ

Informe final para optar al título como administradora de empresas

DIRECTOR

MILENA GÓMEZ

Administradora de empresas

ASESOR ACADÉMICO

Sergio Ferreira

Ingeniero de Mercados

ASESOR METODOLÓGICO

Luis Rubén Pérez

Historiador

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MODALIDAD DUAL-DHL
BUCARAMANGA
2013**

A Dios por darme la fuerza para cada paso de este proceso, por llenarme de sabiduría y alegría incluso en los momentos más difíciles y por permitirme ser algo más que mi propio y limitado ser.

A mis padres y hermanas que siempre han sido guía y apoyo en mi formación como persona.

AGRADECIMIENTOS

La autora brinda sus más sinceros agradecimientos a:

Docentes y directivos del proceso de formación de la doceava cohorte de la UNAB, quienes a través de sus lecciones me enseñaron el valor del esfuerzo y me formaron integralmente como profesional.

David Morales, amigo y futuro socio, por brindarme su alegría y apoyo incondicional desde que nos conocimos.

Sergio Ferreira, asesor académico, porque a pesar de las dificultades que tuve siempre me apoyo, oriento, exigió y creyó que podía dar más en este proceso.

Otto Barrera, porque con unas cuantas palabras marco en mi corazón el deseo de ver esta meta cumplida, el creyó y me hizo creer que lo lograría.

Ana Tello, Cámara Colombiana de la construcción, CAMACOL, Regional Santander, por toda la información y colaboración que brindo de manera desinteresada y oportuna para fundamentar esta investigación.

A todos mis amigos y a mis tutores en la empresa quienes me acompañaron con su alegría y enseñanzas a lo largo del cumplimiento de esta meta.

CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCIÓN.....	11
1. DIAGNÓSTICO.....	24
1.1 REVISIÓN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	25
1.2 EVALUACIÓN DE LA EMPRESA.....	28
1.3 ANÁLISIS DOFA.....	54
2. PLANEACIÓN Y DISEÑO.....	59
3. SUPERVISIÓN Y CONTROL.....	61
4. CONCLUSIONES.....	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizacional.....	14
---	-----------

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Sector al que pertenecen los clientes de Inserco S.A.....	29
Gráfico 2. Clasificación otros Clientes.....	29
Gráfico 3. Tipo de cliente.....	30
Gráfico 4. Tipo de persona jurídica.....	31
Gráfico 5. Tiempo en el mercado Clientes Inserco S.A.....	31
Gráfico 6. Vinculación comercial vigente.....	32
Gráfico 7. Motivo principal de no mantener negocios con Inserco S.A.....	33
Gráfico 8. Vinculación con otros proveedores.....	33
Gráfico 9. Motivo principal de preferencia a otros proveedores.....	34
Gráfico 10. Criterios de importancia a la hora de elegir el proveedor.....	34
Gráfico 11. Medios utilizados para elegir el proveedor S.A.....	35
Gráfico 12. Líneas de mayor demanda.....	36
Gráfico 13. Frecuencia de demanda.....	37
Gráfico 14. Promedio mensual de adquisición.....	37
Gráfico 15. Uso de internet para contactarse con el proveedor.....	38
Gráfico 16. Ventas y relación de crecimiento.....	39
Gráfico 17. Comportamiento de las ventas en los últimos 5 años.....	39
Gráfico 18. Participación en el mercado a 2005.....	40
Gráfico 19. Participación en el mercado a 2011.....	40
Gráfico 20. Ventas Inserco y Competencia directa.....	41
Gráfico 21. Participación por línea de negocios Inserco S.A.....	41
Gráfico 22. Proyecciones crecimiento economía mundial.....	46
Gráfico 23. Tasa Global de participación, ocupación y desempleo a Nov 2012..	47
Gráfico 24. Desembolsos hipotecarios para la adquisición de vivienda.....	49
Gráfico 25. Área licenciada para construcción y venta de inmuebles Santander.	50
Gráfico 26. Hogares según número de personas.....	52

LISTA DE IMAGENES

Imagen 1. Productos Inserco S.A.....	15
Imagen 2. Análisis BCG Inserco S.A.....	43
Imagen 3. Localización geográfica Inserco S.A.....	44

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Comparativo de ventas Inserco S.A.....	16
Tabla 2. Variación IPC.....	47

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz de indicadores de medición estratégica.....	27
Cuadro 2. Resumen de indicadores del Sector.....	48
Cuadro 3. Ejecución subsidio tasa de interés	50
Cuadro 4. Análisis DOFA.....	58

INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial cada día más competitivo exige a las empresas adelantar esfuerzos para mantenerse en el mercado y proyectarse en el tiempo, esto generalmente a través de estrategias y productos que respondan a los cambiantes deseos del mercado y las fluctuaciones de la economía.

El desarrollo ha permitido a las empresas innovar con diferentes alternativas para facilitar la vida y el trabajo, ahorrar costos, y obtener mejores resultados a clientes y usuarios; es en este proceso que desde INSERCO S.A., compañía dedicada en la actualidad al alquiler, fabricación, reparación, mantenimiento y comercialización de equipos para construcción, fundada en 1981 en Bucaramanga– Santander por el Emprendedor, Visionario e Ingeniero Civil **FERNANDO GÓMEZ RANGEL**, como empresa dedicada a la fabricación de mezcladoras de concreto, elevadores de materiales y Vibro compactadores para el sector de la construcción. La primera sede de INSERCO S.A., fue una casona ubicada en la Carrera 14 con calle 13 del barrio Gaitán, que por la gran demanda de equipos, se hizo necesario convertirla en bodega, centro de operaciones y servicios.¹

Transcurridos algunos meses de trabajo y observando la necesidad que tenía la mayoría de los clientes como Urbanas, Proube, Campollo, las Constructoras ABC, Consuegra Santos, entre otros, de nuevos servicios, se decide incursionar en el alquiler de parales, cerchas, tableros, andamios, poleas colgantes, etc., estrategia que fortaleció y dio reconocimiento a la compañía, además con la reactivación del sector, se adquirieron máquinas de trabajo pesado, las cuales ampliaron y fortalecieron nuestro portafolio de servicios. En el año 1998, INSERCO S.A., logra convertirse en distribuidor y centro autorizado de servicios para la reparación y mantenimiento de equipos importados por el Consorcio Industrial con sede en Sabaneta – Antioquia, aspecto que posiciona a la compañía, como líder en el mercado de la comercialización de equipos livianos para la construcción.

En el momento se realizan procesos de mejoramiento a la planta física del que paulatinamente con el paso del tiempo se fue transformando en un taller de metalmecánica, donde se elaboran, transforman, y venden equipos e insumos de la más variada gama, todos estos por supuesto al servicio del campo de la construcción, nuestra empresa planea con estos cambios incrementar su

¹ FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Proyecto fase práctica III Semestre: Análisis de

capacidad de respuesta y de este modo buscar ofrecer un servicio de mayor calidad a nuestros clientes.

Todo esto está enmarcado dentro del direccionamiento estratégico de la compañía, que engloba su razón de ser y su propósito, por tal se definió además.

MISIÓN

Inserco S.A., es una compañía líder en servicios de alquiler, fabricación, distribución y mantenimiento de equipos para construcción. Tenemos el propósito de entregar con eficacia y eficiencia los pedidos solicitados, para superar las expectativas de nuestros clientes. nos motiva día a día mejorar continuamente, crecer, innovar, prestar un servicio de calidad y generar valor para todos los miembros y partes interesadas de la organización

VISIÓN

Ser el más eficiente en el alquiler de equipos para construcción de la ciudad de Bucaramanga. Lograremos posicionarnos con un alto nivel de competitividad, tomando como base un aumento en la oferta de los equipos en alquiler, trabajando con excelencia y mejorando continuamente la prestación del servicio para nuestros clientes.²

Así mismo, con el propósito de mejorar la empresa también estableció la siguiente política de calidad.

POLÍTICA DE CALIDAD³

Ofrecemos soluciones en el campo de la construcción de obras civiles, mediante el alquiler, fabricación y comercialización de equipos de construcción de alta calidad; estamos comprometidos con el mejoramiento continuo en nuestros procesos, por medio de un servicio oportuno con garantía y calidad que permita satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

² INSERCO S.A. Quienes somos. Visión. [En línea]. Bucaramanga. 2012. Revisado el 9 de diciembre del 2012. Disponible en: <http://www.insercoequipos.com/inserco-sa.html>

³ INSERCO S.A. Quienes somos. Política de calidad. [En línea]. Bucaramanga. 2012. Revisado el 9 de diciembre del 2012. Disponible en: <http://www.insercoequipos.com/inserco-sa.html>

Y los respectivos objetivos de calidad que permitan el cumplimiento de dicha política.

OBJETIVOS DE CALIDAD ⁴

Promover el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos de la empresa mediante el cumplimiento y seguimiento de nuestra política de calidad, lo que nos permita ofrecer siempre un servicio de alta calidad a todos nuestros clientes.

Contar con personal idóneo y competente para cada labor, por medio de una selección asertiva de los miembros de nuestro equipo de trabajo, lo que permita mejorar la rentabilidad de nuestra organización.

Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes, por medio de la entrega de productos que cumplan los requisitos de calidad establecidos.

Establecer una estrecha relación con nuestros proveedores, basada en la confianza, utilizando para ello un seguimiento periódico de su desempeño, con el propósito de lograr el mutuo desarrollo e incremento de calidad de los servicios prestados.

Consolidarnos como una de las mejores empresas prestadoras de servicios de suministro de equipos en obras civiles, mediante la implementación de un sistema de gestión de calidad que garantice la calidad del servicio que brinda nuestra compañía.

También definió los roles y rangos de autoridad dentro de la organización. Ver figura 1.

⁴ Ibid

Figura 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: INSERCO S.A, Documentación Sistema de gestión de calidad. Gestión de dirección. Estructura Organizacional. Soporte USB. Bucaramanga, 2010, 200 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

La empresa cuenta con una estructura vertical, simple, jerarquizada, caracterizada por el bajo nivel de departamentalización, los altos tramos de control en la línea de mando y la centralización en la toma de decisiones, los principales cargos están definidos por las áreas de trabajo,

Internamente la empresa está conformada por 4 departamentos principales, ventas y alquiler, gestión contable y financiera, producción y logística y recursos humanos.

Líneas de productos

Inserco S.A, se dedica principalmente a vender y alquilar 3 líneas de productos, en la primera se encuentran los andamios⁵, estos pueden ser convencionales,

⁵ Andamio: Estructura provisional construida de madera, metal o ambos materiales, que soporta a unas plataformas que se utilizan en la construcción y reparación de edificios, adaptándolo a la altura del edificio que se construye.

colgantes o multidireccionales, en la segunda todo lo referente a formaleta metálica⁶ y sus accesorios, en esta también se incluye a los tableros de madera y productos afines, y finalmente la línea de equipos menores⁷ como motobombas, vibro compactadores, elevadores y apisonadores. (Ver imagen 1)

Imagen 1. Productos Inserco S.A



Fuente: FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Propuesta de Brochure 2 Inserco S.A. Soporte USB. Bucaramanga, 2012, 4h. 150 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

Problema. Partiendo de un análisis interno, se llevó a cabo una investigación exploratoria donde se identificaron varias oportunidades de mejoramiento en todas las áreas.⁸

Uno de los casos recurrentes en los que se observaron falencias fue en los procesos de planeación, lo que repercutía negativamente en el área y en toda la organización.

⁶ Formaleta: Armazón de madera o metálica con que se construye una viga o cualquier pieza de cemento.

⁷ Equipos menores: maquinaria de menor tamaño utilizada en construcción para adecuación de terrenos.

⁸ FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Taller investigación exploratoria dirigida a la empresa Inserco S.A. Soporte USB. Bucaramanga, 2011. 1.70 MB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

Por lo anterior se logró evidenciar varias oportunidades de mejora en los sistemas de información y planeación. Adicionalmente tomando como base el objeto social de la compañía se decidió enfocar la investigación al área de mercadeo; se identificó como un problema la ausencia de planeación estratégica en el área de alquiler y ventas, puesto que la compañía solo realiza procesos empíricos y no existe una planeación estratégica definida y documentada de las actividades que se desarrollan y las estrategias que se aplican.

Así mismo, se atribuye a dicha ausencia de medidas de planeación estratégica el decrecimiento del ritmo de crecimiento en ventas en el último año, lo que origina un problema económico para la empresa. (Ver tabla 1)

Tabla 1. Comparativo de ventas últimos años INSERCO S.A.

	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
VENTAS	\$ 1.057.393.000	\$ 1.644.976.000	\$ 1.680.453.000
CRECIMIENTO %	18%	56%	2%

Fuente: FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Análisis de las ventas Inserco S.A. Soporte USB. Bucaramanga, 2012. 18,8 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

Finalmente Según Ricardo Fernández Valiñas, la planeación estratégica se distingue de la planeación, que es lo que normalmente se realiza en las organizaciones, puesto que involucra a todas las áreas funcionales de la empresa es decir que el impacto que se pretende lograr en el área de mercadeo tendrá influencia en toda la empresa y contará con la participación activa de todos los directivos, lo que ofrece mejores resultados, ya que se integra a la empresa hacia la consecución de sus objetivos.⁹

De acuerdo a lo anterior y considerando las oportunidades de mejora detectadas este trabajo de grado pretende dar respuesta a:

¿Es por medio de un plan de mercadeo orientado al área de alquiler y ventas, que la empresa Inserco S.A puede incrementar sus ingresos en un 5 % el 2013?

¿Es la planeación estratégica en el área de mercadeo, una herramienta crítica para el crecimiento de la organización?

⁹ VALIÑAS FERNÁNDEZ Ricardo. Manual para elaborar un plan de mercadotecnia, México: McGraw-Hill Interamericana editores, 2007. 199 p. ISBN 13-978-970-10-6054-7

¿Son los indicadores de control para el plan de mercadeo la mejor forma para medir su impacto?

Justificación. Reconociendo la necesidad y deseo de la organización de desarrollar e implementar acciones que le permitan optimizar sus procesos ofreciendo mejores soluciones que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes, se presenta la propuesta **“Plan de mercadeo para área de alquiler y ventas de la empresa Inserco S.A,** con el propósito de orientar a toda la organización en el cumplimiento de sus objetivos.

Así mismo con el fin de incrementar sus ingresos por ventas en un 5%, partiendo de una planeación estratégica que involucra toda la organización.

Adicionalmente el proyecto se desarrolla como ejercicio académico aplicado que permite desarrollar los conocimientos adquiridos durante toda la carrera de administración de empresas dual, llevando conocimiento de la universidad a la empresa, cumpliendo así con la misión del programa dual, que se basa en la transición de conocimiento del aula a la empresa para mejorar su productividad.

Del mismo modo, Ricardo Fernández Valiñas, plantea que un plan de mercadotécnica es un elemento imprescindible que prepara a la compañía ante las actividades estratégicas de sus competidores, los cambios en el entorno y le otorga ventaja competitiva.¹⁰

Finalmente pero no por esto menos importante, este proyecto de grado se realizará para evidenciar que poseo las competencias necesarias para recibir el título profesional de Administradora de Empresas, en modalidad dual, de la Universidad Autónoma de Bucaramanga y en agradecimiento por el apoyo que me brindo la empresa en mi proceso de formación profesional.

Objetivos. El objetivo general que se plantea para este proyecto es:

Proponer un Plan de Mercadeo orientado al área de alquiler y ventas Inserco S.A, generando un incremento de los ingresos de un 5% en el último trimestre del año 2012.

Para dar cumplimiento con el objetivo propuesto, se han designado unos objetivos específicos:

¹⁰ Ibid

Diagnosticar la situación actual de Inserco S.A; mediante un estudio interno y externo de la organización, estableciendo las condiciones en las que se realizará el plan de mercadotecnia.

Reconocer oportunidades de mercado a través del análisis de los resultados del estudio interno y externo de Inserco S.A; definiendo la base para el plan de mercadotecnia.

Diseño del plan estratégico de mercadotecnia sus objetivos, estrategias, desarrollo táctico, calendarización y respectivo presupuesto.

Generar indicadores financieros de evaluación y control.

Marco referencial. A través del tiempo, las actividades en relación al proceso de la venta de un producto, han sido objeto de diversas teorías estableciéndose toda una metodología por distintos autores para abordar dichas actividades en la empresa.

En tal sentido los principales Gurús de mercadeo afirman:

Kotler: marketing es el proceso social mediante el que grupos e individuos logran lo que necesitan y desean mediante la creación oferta y libre intercambio de productos y servicios que otros valoran.¹¹

Por su parte DRUCKER lo define como: algo más que vender; no es algo especializado. Es la totalidad del negocio vista desde la perspectiva de los consumidores. Por este motivo la responsabilidad del mercadeo penetra en todas las áreas de la empresa

En lo referente a mercadeo estratégico Lambin menciona comprende principalmente que Análisis de necesidades de los individuos y de las organizaciones.¹²

Muchos autores importantes, han citado sus teorías con respecto al plan de marketing ya que es una de las tareas principales para los mercadólogos concentrar en un solo documento como pueden ser llevadas a cabo las estrategias de marketing estratégico,

¹¹ KOTLER P., CÁMARA D., GRANDE A., CRUZ I. Dirección de Marketing. 10 Ed. Madrid: Pearson Educación, 2000. 848 p. ISBN 84-8322-208-6

¹² LAMBIN Jacques. Marketing estratégico. Madrid: Esic, 2003. 837 p. ISBN 84-7356-352-2

Con respecto a esto el autor Carlos Cutropia menciona “el plan de marketing es sobre todo, un elemento lógico que requiere la máxima información posible de todos los departamentos de la empresa para con datos suficientes, poder afrontar los retos que todo mercado plantea”¹³

Vicente Ambrosio lo plantea como “El plan de marketing es un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previa realización de los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto”¹⁴

Por su parte José María Sainz lo define como un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a seguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción, que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.¹⁵

Finalmente Ricardo Fernández Valiñas, quien para efectos de esta investigación se consideró el más apropiado, menciona que es un documento que se elabora anualmente y que contiene por lo menos los objetivos y las estrategias del área, es decir es fundamental que el proyecto contenga los elementos fundamentales de un proceso de planeación: ¿qué se va hacer? (Objetivos) y ¿cómo se va a realizar? (estrategias)¹⁶ y plantea toda una metodología para llevarlo a cabo en su libro Manual para elaborar un plan de mercadotecnia donde lo divide en una serie de pasos, Las primeras dos partes se refieren a la etapa de recopilación de la información

1. Analizar la misión y la filosofía de la empresa

2. Elaborar la evaluación del negocio

(Mercado meta, distribución, plaza, etcétera)

¹³ CUTROPÍA FERNÁNDEZ Carlo. El plan de marketing pasó a paso. Madrid: Esic, 2005. 201 p.

¹⁴ AMBROSIO Vicente. El Plan de Marketing paso a paso. [En Línea]. Bucaramanga. 2010. [Revisado el 28 de febrero del 2012]. Disponible en: <http://www.godach.com/Plan%20de%20Marketing%20paso%20a%20paso.pdf>.

¹⁵ SAINZ José María. El plan de marketing en la práctica. 9 Ed. Madrid: Esic, 2004. 464 p. ISBN 84-7356-388-3

¹⁶ VALIÑAS FERNÁNDEZ Ricardo. Manual para elaborar un plan de mercadotecnia, México: McGraw-Hill Interamericana Editores, 2007. 199 p. ISBN 13-978-970-10-6054-7

Los siguientes siete pasos del proceso, corresponden a la etapa de planeación

3. Determinar supuestos del mercado
4. Detectar problemas y oportunidades y elaborar análisis SWOT
5. Determinar los objetivos del área de Mercadotecnia
6. Plantear estrategias, tácticas y acciones específicas
7. Elaborar el presupuesto
8. Calendarizar actividades

Finalmente se plantea las medidas que se tomarán para verificar la correcta ejecución del plan en el último paso:

9. Diseñar las medidas de evaluación supervisión y control

A continuación se definirá brevemente lo que el autor plantea realizar en cada paso.

1. Misión, visión, propósito y filosofía empresarial.

Identifica a la empresa en un contexto, es decir plantea conocer a la organización, sus características, su esencia y relación con el entorno social, así mismo, su razón de ser y la meta que persigue en el largo plazo.

2. Evaluación de la empresa

(Segmentación y mercado meta)

Este paso permite evaluar las características que determinan el negocio donde se encuentra la empresa, lo que permitirá definir el segmento de mercado al que la empresa dirige sus esfuerzos de mercadotecnia, de igual manera identificar el mercado meta al que se está atendiendo, diferenciando los mercados primario (todos los consumidores directos que tienen la decisión de comprar y realizan la selección y evaluación del producto), secundario (comprende aquellos consumidores que a pesar de tener el contacto con el producto, no son quienes deciden adquirirlo y en ocasiones tampoco lo evalúan), y potencial (son todos aquellos consumidores que no compran ni usan el producto, pero pueden adquirirlo en el futuro).

Análisis de venta y participación

Comprende conocer el estado de las ventas, su condición actual, las ventas de cada territorio así como de cada uno de los ejecutivo y del sector en el cual se encuentra la empresa y todos los datos estadísticos identificar el crecimiento o decrecimiento del negocio, además de ubicar a la compañía en forma espacial y temporal en si misma y frente a la competencia

Producto y promoción

Explica la importancia del análisis de las dos primeras variables controlables del marketing mix, la primera permitirá identificar claramente las características y el tipo de producto que maneja la empresa; su ciclo de vida, la familia de productos que maneja, las diferentes líneas, su amplitud y profundidad, entre otros conceptos.

De igual manera a partir de ese conocimiento sobre el producto la compañía podrá ajustar las necesidades detectadas en el consumidor a sus características, de tal modo que su satisfacción sea total y el producto se recompre y se recomiende.

Siguiendo con la segunda, la promoción, implica todas aquellas actividades que a o está realizando la empresa a fin de incentivar el consumo de sus productos.

Distribución y precio

Menciona todo el análisis de la situación que guardan los sistemas de distribución de la empresa, para determinar sus posibles debilidades y/o fortalezas, adicionalmente estudia todo lo relacionado al sistema de precio, su definición y métodos para calcularlo eficientemente.

3. Escenario previsto

Implica el escenario macro-ambiental del proyecto, es decir las variables que integran el ambiente externo de la mercadotecnia, que permitirá definir claramente las expectativas de las actividades del plan.

4. Análisis SWOT

Revisa la forma de obtener conclusiones; con base en la evaluación del negocio, importancia de realizar análisis de las fuerzas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades del mercado

5. Planteamiento de objetivos

Define que los objetivos de un plan de mercadotecnia, siempre deben surgir a partir de las variables detectadas en el análisis SWOT, a partir de ellos se debe establecer una finalidad para resolver o aprovechar la variable descrita; además de que deben ser congruentes con la misión, visión y filosofía de la empresa y los objetivos planteados por la dirección, también que estos objetivos deben tener unos elementos y unas características para estar bien establecidos y acordes al plan.

6. Diseño de estrategias

Es este paso se aclara como se van a alcanzar los objetivos por medio de unas estrategias, las estrategias son el conjunto de acciones determinadas para alcanzar un objetivo específico y así mismo explica las 5 etapas de su diseño: diseño del concepto estratégico, desarrollo de tácticas, calendarización, presupuesto y supervisión y control.

7. Presupuesto

Comenta la definición de presupuesto como la cantidad de dinero que se espera utilizar para la realización de las actividades del área, de igual manera los métodos para establecerlo y su forma general de asignación.

8. Calendarización

Establece la forma y técnicas utilizadas para asignar tiempo a cada una de las actividades tácticas que se definieron en la estrategia.

9. Supervisión evaluación y control

Consiste en realizar actividades de supervisión, evaluación y control, que permitan verificar el correcto desarrollo de las estrategias que fueron programadas, para que los objetivos puedan ser alcanzados.

La propuesta se desarrolló partiendo de la siguiente estructura temática

CAPÍTULO 1

DIAGNÓSTICO

Se entrega una propuesta de direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos); así mismo el análisis del negocio que incluirá los resultados del estudio del perfil del cliente, el análisis de la mezcla de mercadotecnia actual (producto, precio, plaza y promoción) y finalmente un análisis tendencial del comportamiento general de las ventas y por línea de negocios.

CAPÍTULO 2

PLANEACIÓN/ DISEÑO

Se abordó un análisis Dofa donde se plasmaron los resultados del análisis interno y externo, realizado, de igual forma, este capítulo incluirá el formato del plan de mercadeo, con objetivos, desarrollo táctico y estratégico y respectivo presupuesto y calendarización.

CAPÍTULO 3

SUPERVISIÓN Y CONTROL

Finalmente se planeó y dejó documentadas actividades de supervisión, evaluación y control, que permitan a la gerencia verificar el correcto desarrollo de las estrategias que fueron programadas para el cumplimiento de los objetivos.

1. DIAGNÓSTICO

Durante este capítulo 1, se procede a abordar en primer lugar la filosofía de la empresa y su visión, ya que según el autor de referencia Fernández Valiñas de esta revisión parte el diseño del plan de mercadotecnia, es decir que primero se Identifica a la empresa en un contexto, se conoce a la organización, sus características, su esencia, relación con el entorno social y la meta que persigue en el largo plazo; así mismo, se realiza un análisis del negocio, que incluye los resultados de la investigación primaria que permitió definir del perfil y características del comportamiento de compra de los clientes, el análisis de la mezcla de mercadotecnia actual de la compañía (producto, precio, plaza y promoción) y un análisis del comportamiento general de las ventas en los últimos 9 años, comportamiento de las ventas por línea de negocios en los últimos 2 años y análisis de participación en el mercado en relación a la competencia directa.

En este capítulo también se incluye el análisis externo, es decir el análisis del escenario previsto, este aborda los supuestos del mercado para las variables no controlables por la empresa, se analiza los impactos desde el plano económico, político-legal, cultural y tecnológico; con el mismo se establecen oportunidades y amenazas en el ambiente para la compañía.

Finalmente completados la evaluación interna y externa del negocio, el autor de referencia, Ricardo Fernández, plantea que se identifiquen los problemas y oportunidades de mercado que dan origen al plan, esto se realizó a través de la construcción de la matriz DOFA, herramienta en la que se consignaron las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas presentes en el mercado en el momento del estudio,

Realizado lo anterior, se finaliza el capítulo de diagnóstico con una justificación con cifras y datos del mercado, de cada una de las oportunidades y problemas detectados en los análisis y establecidas en la matriz DOFA y se da la base para el inicio del capítulo 2 que contempla el Plan de mercadotecnia, sus objetivos, desarrollo táctico, presupuesto, calendarización y respectivos indicadores de medición.

1.1. REVISIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1.1 ANÁLISIS DE LA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA Y LA VISIÓN

Misión actual de la empresa

“Inserco S.A., es una compañía líder en servicios de alquiler, fabricación, distribución y mantenimiento de equipos para construcción. Tenemos el propósito de entregar con eficacia y eficiencia los pedidos solicitados, para superar las expectativas de nuestros clientes. Nos motiva día a día mejorar continuamente, crecer, innovar, prestar un servicio de calidad y generar valor para todos los miembros y partes interesadas de la organización”.¹⁷

Análisis de la Misión

Se considera que la Misión se encuentra bien planteada, ya que define con claridad, la necesidad o deseo que satisface, los productos y servicios que presta y el concepto y filosofía de si misma.

Visión actual de la empresa

“Ser el más eficiente en alquiler de equipos para la construcción de la ciudad de Bucaramanga. Lograremos posicionarnos con un alto nivel de competitividad, tomando como base un aumento en la oferta de los equipos en alquiler, trabajando con excelencia y mejorando continuamente la prestación del servicio para nuestros clientes”.¹⁸

Análisis de la visión

La presente visión carece de un horizonte de tiempo, así mismo solo incluye la ciudad de Bucaramanga y la empresa en la actualidad también extiende sus servicios al área metropolitana por lo cual se propone modificar dichos aspectos.

¹⁷ INSERCO S.A, Documentación Sistema de gestión de calidad. Gestión de dirección. Misión. Soporte USB. Bucaramanga, 2010, 1h. 106 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

¹⁸ INSERCO S.A, Sistema de gestión de calidad. Gestión de dirección. Visión. Soporte USB. Bucaramanga, 2010, 1h. 106 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

Visión modificada

Inserco S.A., será en el 2015 la empresa más eficiente en alquiler de equipos para la construcción de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, lograremos posicionarnos con un alto nivel de competitividad aumentando la oferta de equipos en alquiler, basados en el mejoramiento continuo y en la excelencia del servicio.

1.1.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A la fecha no se han planteado los objetivos estratégicos por la dirección, lo cual desde el punto de vista administrativos limita la medición y el alcance de resultados por la compañía, así como darle rumbo a los procesos internos dentro de la organización, con base en lo anterior se procede a proponer unos focos estratégicos que la empresa puede utilizar para el planteamiento de sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

Maximizar el valor de los accionistas

Lograr un crecimiento sostenido de la organización

Incrementar la rentabilidad

Mejorar la satisfacción del cliente

Fidelizar los clientes actuales

Optimizar los plazos de entrega actuales

Mejoramiento de la calidad de los procesos

Optimización de la cadena de aprovisionamiento

Incentivar y capacitar a nuestro Talento Humano

Reconocimiento de mejores prácticas y habilidades

Renovación y mejoramiento BackOffice.

De igual manera se reconoce la necesidad de que la compañía pueda medir los resultados que obtengan las tácticas para la consecución de dichos objetivos, por lo cual se plantea: Ver cuadro 1.

Cuadro 1. Matriz de indicadores de medición estratégicos

Matriz de indicadores Estratégicos			
Objetivo	Indicadores	Frecuencia de medición	Responsables
Maximizar el valor de los accionistas	FCL /ROE/ROI/EVA	Anual	Dpto. financiero y contable
Lograr un crecimiento sostenido de la organización	Crecimiento de las ventas/ No. De clientes nuevos/Ventas en Nuevos segmentos y/o mercados	Semestral/Anual	Dpto. financiero y Dpto. de Mercadeo
Incrementar la rentabilidad	UODI/ Estructura de Costes, Margen bruto de utilidad	Anual	Dpto. financiero y contable Y Dpto. de Producción
Fidelización de Clientes	Tiempo medio de Retención/Índice repetición de compra/Tasa de deserción de clientes	Anual	Dpto. financiero y Dpto de marketing
Satisfacción del cliente	Índice de nivel de satisfacción del cliente/No. De quejas recibidas/Índice de despachos defectuosos	Semestral	Dpto. de marketing
Optimización plazos de entrega	% cumplimiento de entregas/Demoras en el servicio a clientes/Tasa de efectividad.	Mensual	Dpto. de Producción y logística
Utilización de la capacidad instalada	Tasa de uso capacidad por producto	Mensual	Dpto. de mercadeo y Producción y logística
Calidad de procesos	Los planteados por el SGC	Semestral	Dpto. Calidad
Optimización de la cadena de aprovisionamiento	Resultados evaluación de proveedores/Índice de efectividad del proveedor	Semestral	Dpto. Producción y logística

Incentivación y motivación de talento humanos (RRHH)	Encuestas de clima laboral/Gastos en formación/ índice de rotación y Ausentismo/Gastos en bonificaciones e incentivos.	Anual	Dpto. de Recursos Humanos
Mejores prácticas y habilidades	No. De procedimientos sinergizados/ Números de procedimientos destacados/ cuestionario cualificación personal.	Anual	Dpto. de Recursos Humanos
Renovación Back Office - Inversiones en TIC	Nº incidencias soporte técnico/Índice de intervenciones de soporte.	Anual	Dpto. de investigación y desarrollo

Fuente: FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Matriz de indicadores de medición estratégicos. Soporte USB. Bucaramanga, 2012, 22,9 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

1.2. EVALUACIÓN DE LA EMPRESA INSERCO S.A.

Análisis del mercado meta, el análisis histórico del comportamiento de las ventas y la participación en el mercado; así como el análisis de la mezcla de mercadotecnia actual de la empresa.

1.2.1 ANÁLISIS DEL MERCADO META

Análisis de la investigación de perfil y características del comportamiento de compra de los clientes de INSERCO S.A.

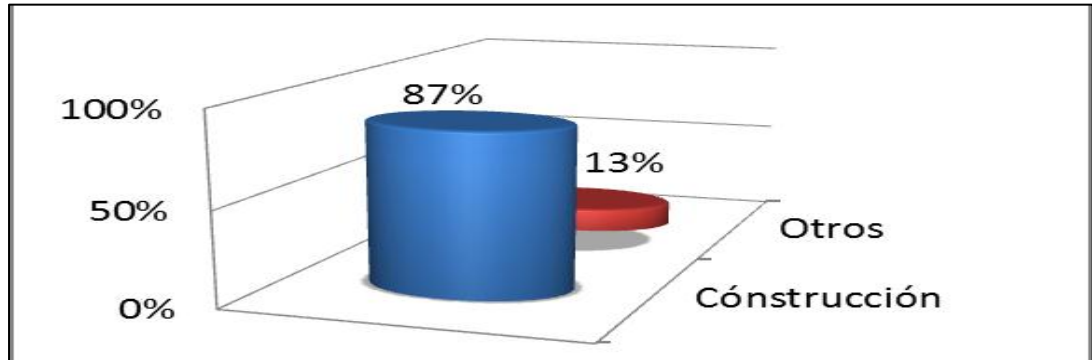
El 87% de los clientes de Inserco, pertenecen al sector de la construcción o actividades afines, Ver gráfico 1; no obstante, como evidencia el 13% restante, los servicios ofrecidos por la compañía pueden ser requeridos por empresas de otros gremios o personas naturales que necesiten algún trabajo de remodelación o adecuación en su vivienda o negocio.

Relacionando esto con la ocupación y/o cargo de la mayor parte de los encuestados, encontramos se destacan como principales clientes: ingenieros, arquitectos, contratistas, maestros y pintores.

Cabe resaltar que de estas empresas de otros sectores, Ver gráfico 2, los que representan mayor proporción son las empresas dedicadas a actividades de

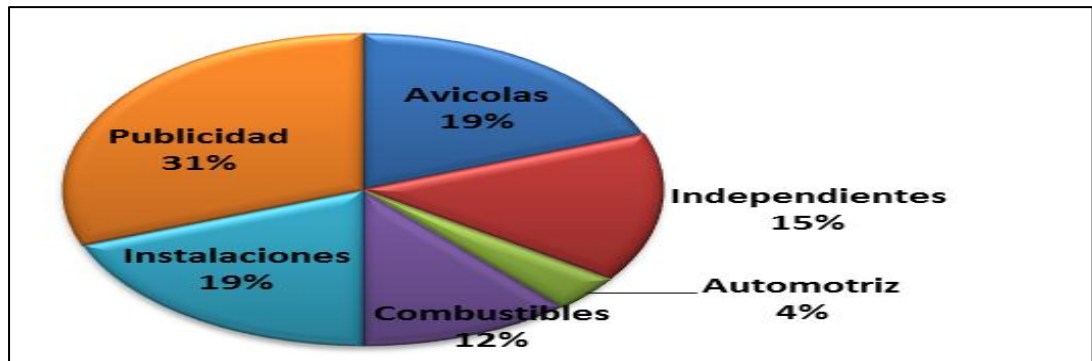
publicidad e instalación. Lo que se asocia al servicio de alquiler equipos para trabajo en altura como andamios, escaleras y arneses de seguridad, entre otros.

Gráfico 1. Sector al que pertenecen los clientes de Inserco S.A.



Fuente: FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Investigación del perfil y características del comportamiento de compra de los clientes de Inserco S.A., Soporte USB. Bucaramanga, 2012, 145 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

Gráfico 2. Clasificación otros clientes



Fuente: FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Investigación del perfil y características del comportamiento de compra de los clientes de Inserco S.A., Soporte USB. Bucaramanga, 2012, 145 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

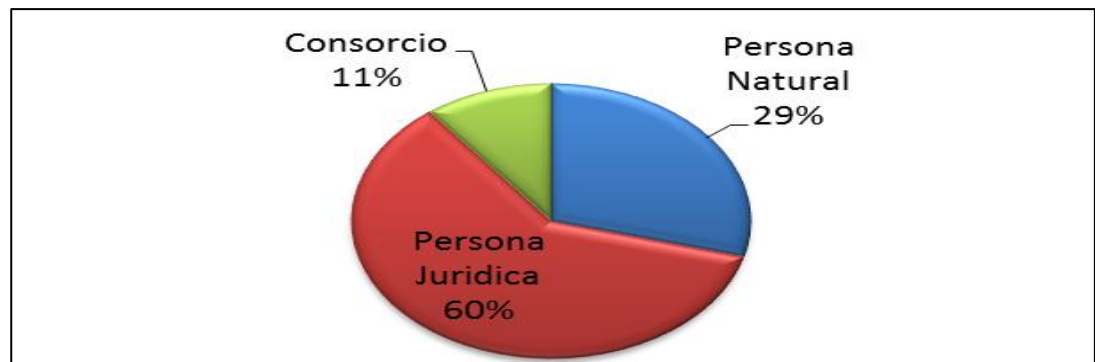
Con esta información podemos concluir que existe un segmento de mercado principal al cuál atiende la compañía, este estaría conformado por todas aquellas personas naturales (Ingenieros, arquitectos, maestros, contratistas, pintores, entre otros) o jurídicas (constructoras y empresas de ingeniería civil) que tengan como campo de acción principal la construcción o actividades afines.

Así mismo, la compañía atiende a otros segmentos que no tiene el campo de la construcción como actividad principal, pero que sin embargo realizan frecuentemente algún tipo de trabajo en los que se requieren los servicios de Inserco. Se destaca en estas las que realizan trabajos en alturas.

Finalmente existe otro segmento de personas naturales o jurídicas que no tienen como campo de ocupación la construcción ni actividades afines pero que esporádicamente realizan algún trabajo de remodelación, requiriendo los servicios de la compañía por lo que estas harían parte del mercado potencial de Inserco.

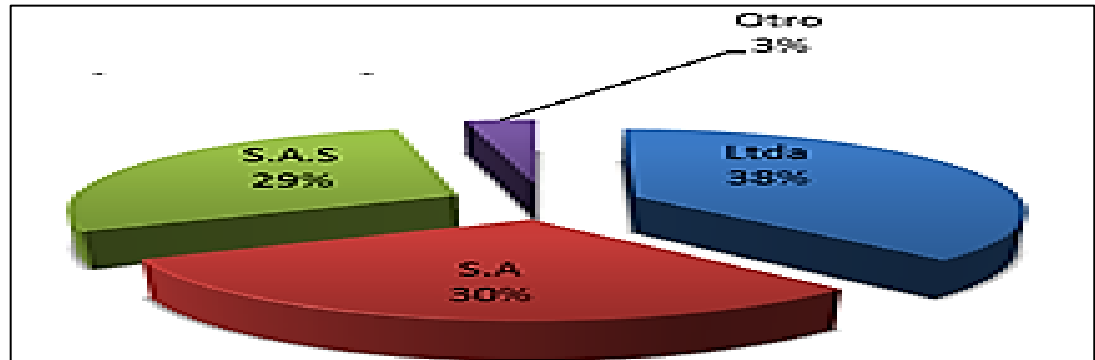
Es de relevancia destacar que entre la cartera de clientes de Inserco, un 60% está conformada por empresas, Ver gráfico 3, lo que en términos de responsabilidad da mayor respaldo para la prestación de los servicios, especialmente porque la mayoría de ellas (38%) son empresa de naturaleza jurídica limitada, Ver gráfico 4, lo que significa que sus socios responden solidaria e ilimitadamente por las obligaciones adquiridas con terceros.

Gráfico 3. Tipo de cliente



Fuente: FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Investigación del perfil y características del comportamiento de compra de los clientes de Inserco S.A. Soporte USB. Bucaramanga, 2012, 145 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

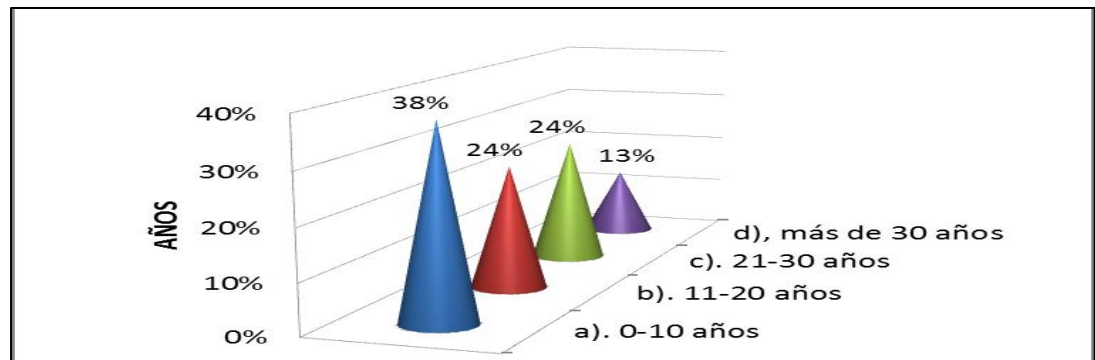
Gráfico 4. Tipo de persona jurídica



Fuente: FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Investigación del perfil y características del comportamiento de compra de los clientes de Inserco S.A. Soporte USB. Bucaramanga, 2012, 145 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

Asociando esto lo anterior a la trayectoria en el mercado de los clientes, Ver gráfico 5, se puede destacar que en mayor proporción (62%) son empresas o personas con más de 11 años en el mercado, lo que brinda respaldo adicional por la trayectoria de las compañías.

Gráfico 5. Tiempo en el mercado Clientes Inserco S.A.



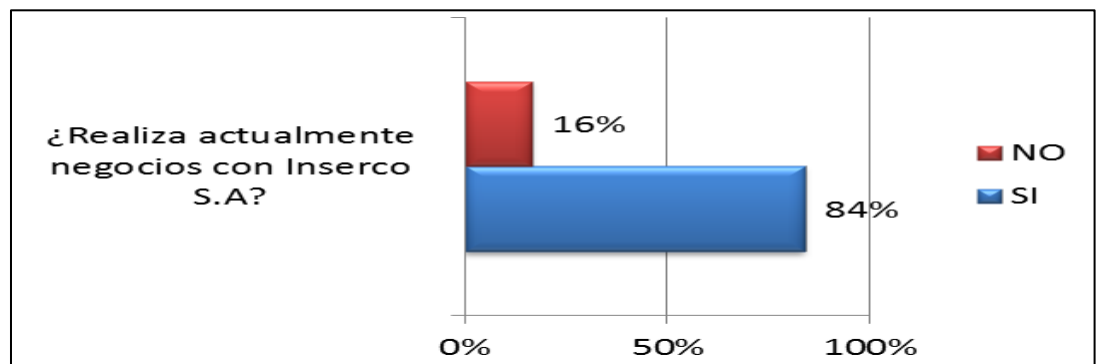
Fuente: FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Investigación del perfil y características del comportamiento de compra de los clientes de Inserco S.A. Soporte USB. Bucaramanga, 2012, 145 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

Con respecto a esto, es importante dar atención a que un 11% de la cartera total de clientes está representado por consorcios y dado la naturaleza jurídica y temporalidad de estas empresas (en su mayoría no duran más de 3 años) se puede catalogar como riesgoso el tener este tipo de clientes, por lo que se sugiere

tomar medidas adicionales para la prestación de los servicios, realizar un estudio de crédito que incluya la verificación de referencias de los concordados, revisión de balances y exigencia de codeudor comercial o financiero a los mismos.

Continuando con la investigación, se reconoce que en la actualidad solo un 16% de los clientes no tienen una relación comercial vigente con la compañía, Ver gráfico 6, lo que evidencia la trazabilidad/fidelidad que han tenido en su mayoría con la empresa.

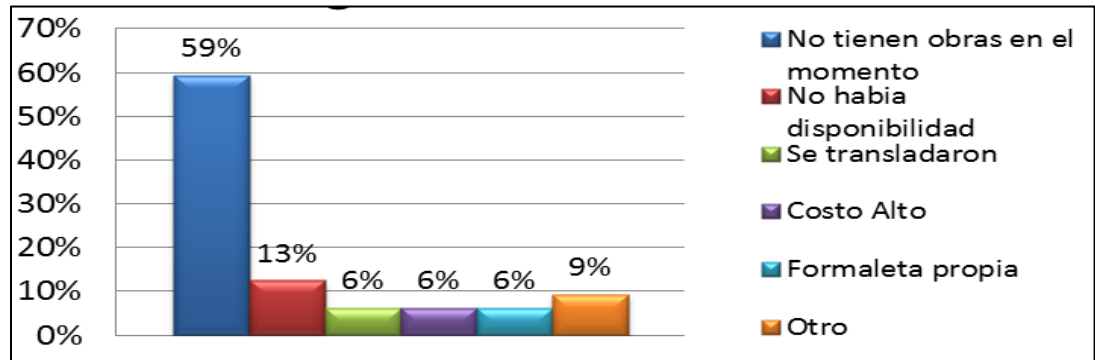
Gráfico 6. Vinculación comercial vigente



Fuente: FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Investigación del perfil y características del comportamiento de compra de los clientes de Inserco S.A., Soporte USB. Bucaramanga, 2012, 145 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

No obstante, indagando sobre los motivos por los cuales se canceló la relación comercial, Ver gráfico 7, se determinó como razón principal no encontrarse en etapas del proyecto de construcción en los que no se requería los servicios de la compañía, sin embargo también se evidencia que existen otras razones para la pérdida de clientes que empiezan a demostrar oportunidades de mejora, entre ellas se destaca: disponibilidad de equipos y formaleta, localización (ya que los clientes se trasladaron) y costo alto, como se evidencia en los siguientes gráficos.

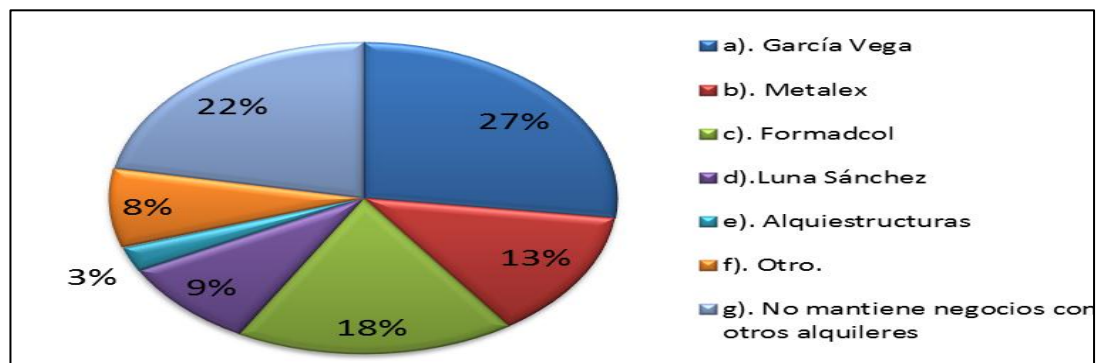
Gráfico 7. Motivo principal de no mantener negocios con Inserco S.A.



Fuente: FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Investigación del perfil y características del comportamiento de compra de los clientes de Inserco S.A., Soporte USB. Bucaramanga, 2012, 145 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

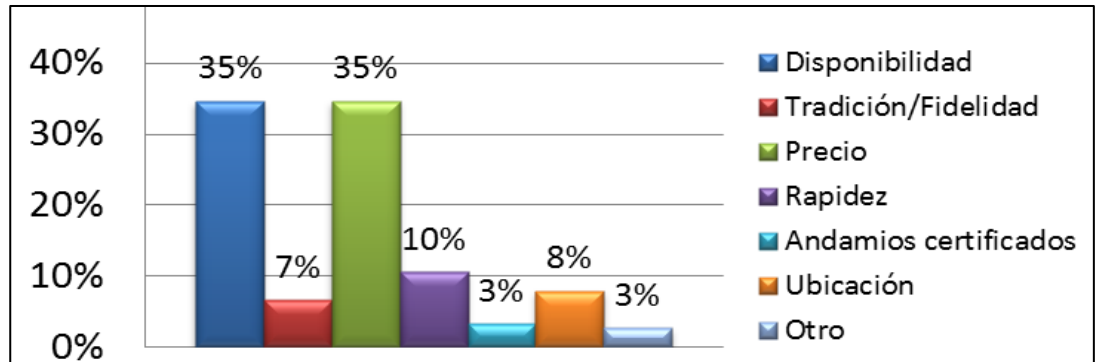
Otro aspecto de importante relevancia, es el hecho que un 78% de los clientes en la actualidad mantienen negocios con otro u otros proveedores, Ver gráfico 8, teniendo como razones principales la disponibilidad, el precio, la rapidez y la ubicación, Ver gráfico 9, lo que evidencia factores para mejorar, ya que si se relaciona esto con los motivos por los cuales algunos clientes cancelaron su relación comercial con Inserco, Ver gráfico 7, se puede ver una relación directa, es decir que la empresa está perdiendo mercado por fallas en estos aspectos. Adicionalmente si se considera el grado de importancia que tienen los mismos a la hora de elegir el proveedor, Ver gráfico 10, toma de nuevo relevancia la necesidad de mejorarlos.

Gráfico 8. Vinculación con otros proveedores.



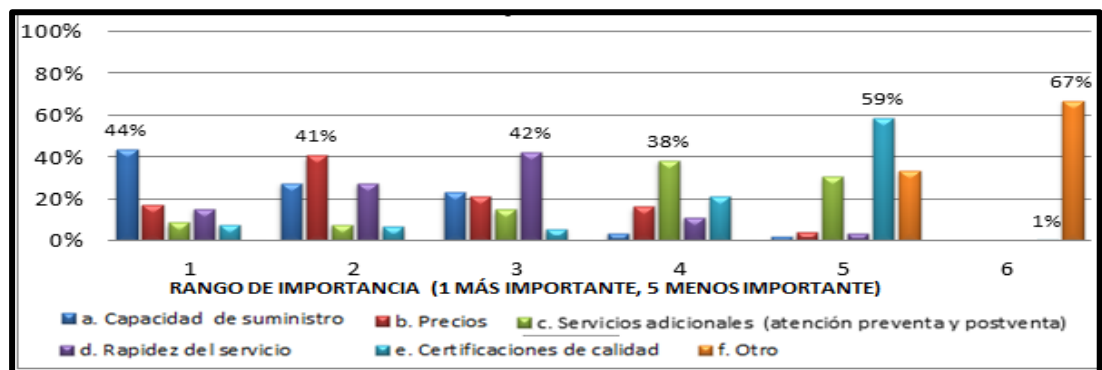
Fuente: FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Investigación del perfil y características del comportamiento de compra de los clientes de Inserco S.A., Soporte USB. Bucaramanga, 2012, 145 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

Gráfico 9. Motivo principal de preferencia a otros proveedores



Fuente: FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Investigación del perfil y características del comportamiento de compra de los clientes de Inserco S.A. Soporte USB. Bucaramanga, 2012, 145 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

Gráfico 10. Criterios de importancia a la hora de elegir el proveedor



Fuente: FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Investigación del perfil y características del comportamiento de compra de los clientes de Inserco S.A. Soporte USB. Bucaramanga, 2012, 145 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

Algo importante por destacar es que un 3% de los clientes prefiere a la competencia por la oferta de andamios certificados, lo que corrobora que hay una necesidad insatisfecha en el mercado real de la compañía y valida la oportunidad de mercado para el lanzamiento del nuevo servicio de alquiler y venta de andamio multidireccional.

El comportamiento de compra de los clientes del segmento 1 (constructoras y personas dedicadas a este campo) evidencia una marcada tendencia a considerar de mayor relevancia el factor de capacidad de respuesta y el precio; los

contratistas y constructoras de mayor tamaño observan además muy importante lo relacionado con las certificaciones de calidad, para los demás segmentos el grado de importancia de la misma sobre los demás factores es mínimo.

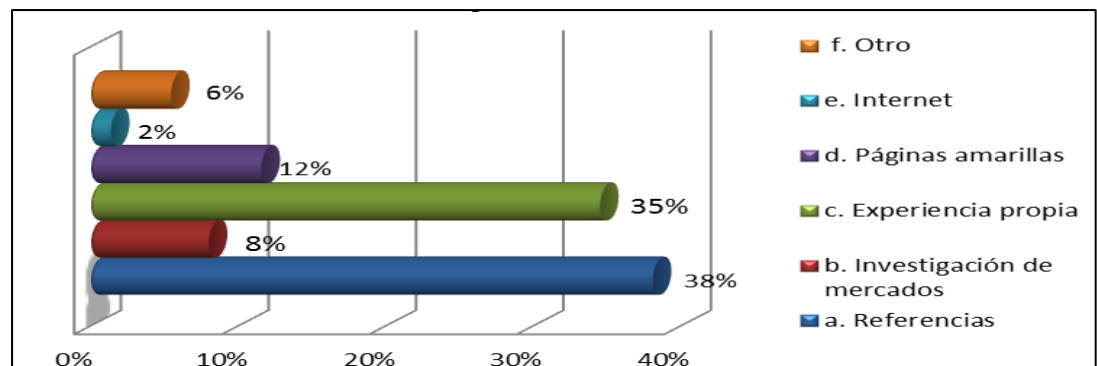
Es de resaltar que estos otros segmentos posicionan a la atención recibida entre los criterios de mayor relevancia al igual que la rapidez y capacidad de suministro, dejando como menos importante el precio.

Los que mencionaron factores adicionales reconocieron estos como facilidades de pago, crédito y experiencia, fueron en un 75% personas naturales y en un 37% los antepusieron incluso a la certificación de calidad, lo que corrobora el poco interés que demuestra este valor agregado en este segmento.

En cuanto a los medios para elegir el proveedor, Ver gráfico 11, el segmento 1 se identificó principalmente con las referencias y la experiencia propia, especialmente las empresas de mayor trayectoria (años en el mercado); los demás afirmaron utilizar otros medios como investigación de mercados, especialmente los clientes con volúmenes de compra mensuales superiores a \$5.000.000 que se encuentran más influidos por temas de precio y capacidad.

Los clientes nuevos en el mercado y especialmente los de los segmentos 2 y 3 tienden a utilizar más los otros medios como páginas amarillas, internet y otros como publicidad.

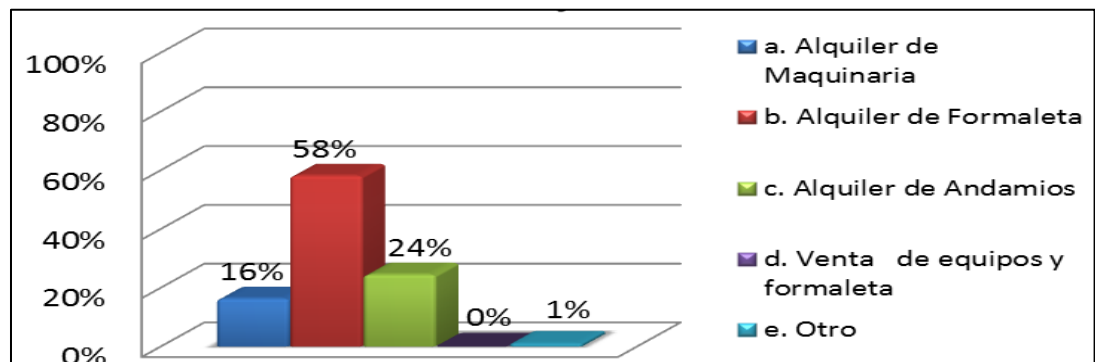
Gráfico 11. Medios utilizados para elegir el proveedor



Fuente: FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Investigación del perfil y características del comportamiento de compra de los clientes de Inserco S.A. Soporte USB. Bucaramanga, 2012, 145 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

Finalmente es de relevancia para la investigación dar a conocer que los clientes actuales tienen una mayor preponderancia hacia el consumo de las líneas de alquiler de formaleta, andamios y equipos, Ver gráfico 12, en el segmento 1 el consumo de formaleta y maquinaria cuentan con mayor adquisición. Si se asocia esta información con el análisis de participación de las ventas, se corrobora que de estas, la línea de menor demanda y participación es la venta de equipos y formaleta con tan solo un 9% al cierre del 2011, contra un 55% y 24% de formaleta y maquinaria respectivamente¹⁹; así mismo, se considera importante definir que la adquisición de dichos servicios tiene una mayor frecuencia en el rango de un mes o menos de un mes, con un 61% de esta frecuencia, especialmente en el segmento 1, Ver gráfico 13, lo que evidencia que los requerimientos de estos clientes son constantes y altos, especialmente cuando se está desarrollando la etapa de ejecución de la obras. Los segmentos 2 y 3 demuestran mayor preferencia por la línea de alquiler de andamios y maquinaria.

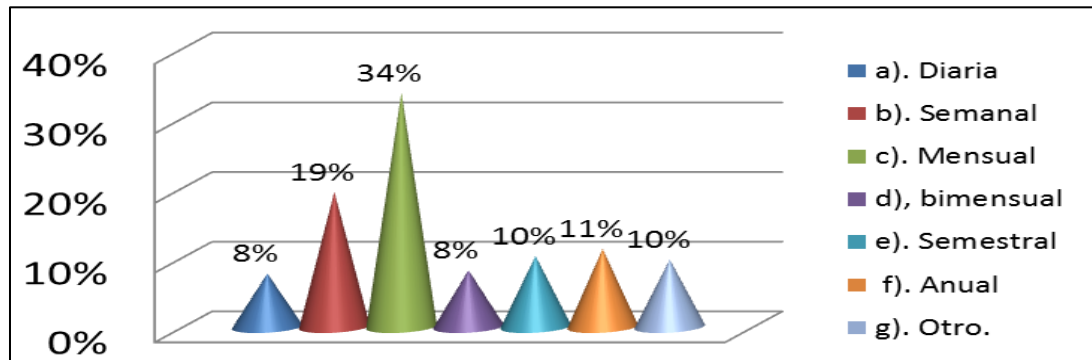
Gráfico 12. Líneas de mayor demanda



Fuente: FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Investigación del perfil y características del comportamiento de compra de los clientes de Inserco S.A., Soporte USB. Bucaramanga, 2012, 145 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

¹⁹ FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Sustentación Proyecto fase práctica VI Semestre: Viabilidad de lanzamiento de nuevo producto dirigido a la empresa Inserco S.A. Soporte USB. Bucaramanga, 2012, 6,33 MB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández

Gráfico 13. Frecuencia de demanda

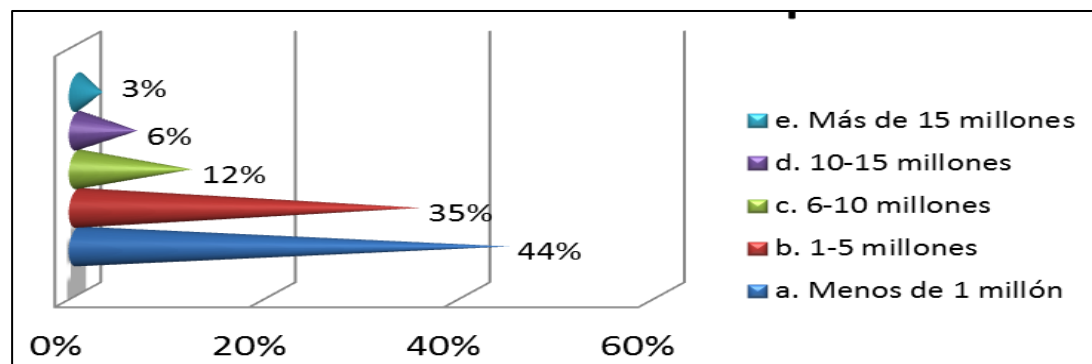


Fuente: FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Investigación del perfil y características del comportamiento de compra de los clientes de Inserco S.A. Soporte USB. Bucaramanga, 2012, 145 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

En los demás segmentos la frecuencia es mucho menor, especialmente en el segmento 3, donde la repetición de la adquisición se encuentra en rangos superiores a 6 meses ya que como se mencionaba los requerimientos son esporádicos.

Concluyendo, se hace referencia a la capacidad de compra de cada segmento Ver gráfico 14 y a la utilización de internet como herramienta tecnológica para adquirir información del proveedor o para ponerse en contacto con este, Ver gráfico 15.

Gráfico 14. Promedio mensual de adquisición



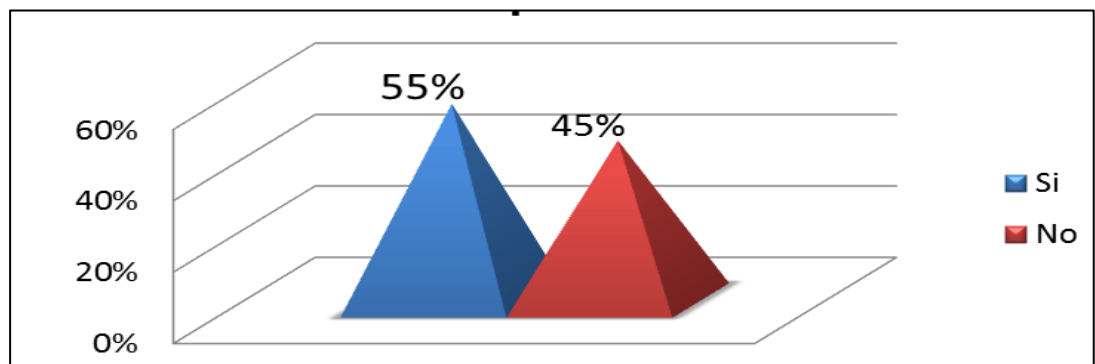
Fuente: FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Investigación del perfil y características del comportamiento de compra de los clientes de Inserco S.A. Soporte USB. Bucaramanga, 2012, 145 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

De los primeros resultados se infiere como se mencionaba anteriormente que la mayor capacidad de adquisición (más de \$6.000.000) se encuentra en el segmento 1 y de este se encuentre concentrada en mayor proporción en las empresas, pues en las personas naturales predomina la adquisición en el rango de menos de \$1.000.000.

Si se asocian estos resultados con la vinculación con otros proveedores Ver gráfico 8, se puede deducir que la empresa está perdiendo dinero pues solo un 22% de sus clientes contratan solo con Inserco.

Terminando se resalta que con respecto a la utilización de internet, ver gráfico 15, las opiniones se encuentran divididas entre los clientes, las personas naturales tienden a utilizar como mayor medio de comunicación el teléfono, para las empresas la comunicación tiende a ser más formal por lo que se frecuenta el uso del correo electrónico; además se manifestó por un gran número de encuestados interés porque la compañía ofreciera un lugar en la web actualizado, donde se puedan conocer productos, promociones y precios; lo que valida a este instrumento en una futura campaña de medios.

Gráfico 15. Uso de internet para contactarse con el proveedor



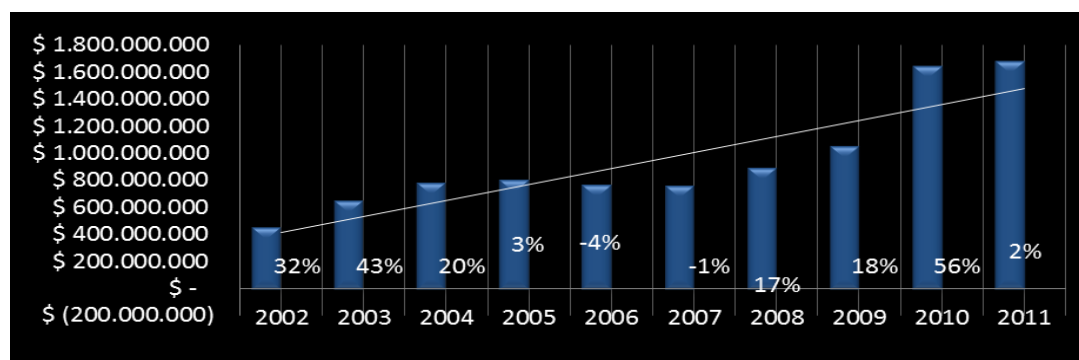
Fuente: FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Investigación del perfil y características del comportamiento de compra de los clientes de Inserco S.A. Soporte USB. Bucaramanga, 2012, 145 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

1.2.2 ANÁLISIS DE LAS VENTAS

El comportamiento de los ingresos por ventas en el periodo 2002-2011 a denotado un crecimiento para la organización, obteniendo un incremento del 266% en los últimos 9 años, Ver gráfico 16, dichas cifras son atribuidas entre otros factores a la

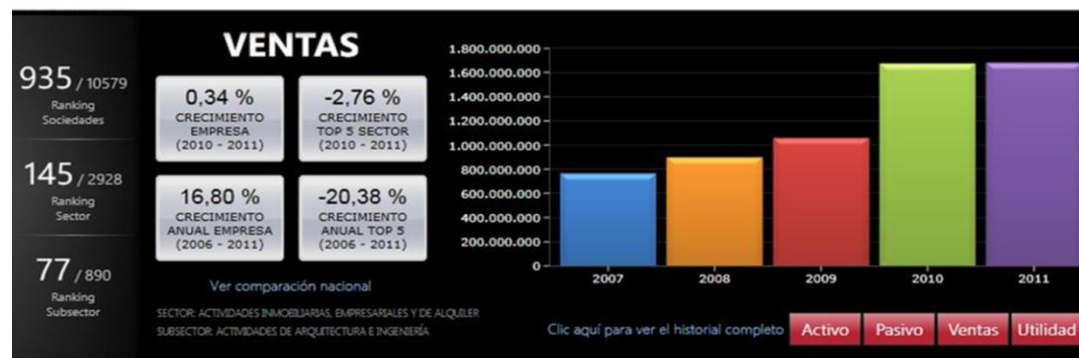
situación general del sector que en los últimos años evidenció un ritmo histórico de crecimiento, a estrategias de ampliación de la capacidad instalada y a estrategias de precio. El comportamiento de los últimos 5 años es el que a evidenciado mejor ritmo de crecimiento. (Ver gráfico 17)

Gráfico 16. Ventas y relación de crecimiento



Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Compite 360. Reporte financiero INSERCO S.A. Soporte USB. Bucaramanga, 2012, 63,8 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

Gráfico 17. Comportamiento de las ventas en los últimos 5 años.



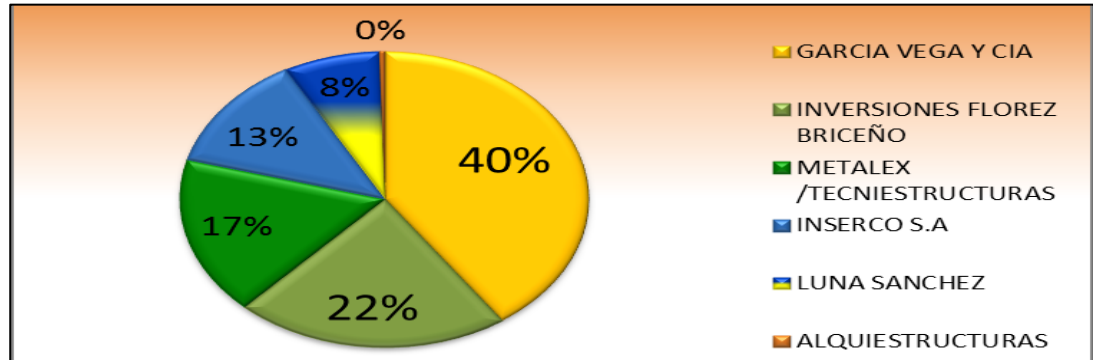
Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Compite 360. Reporte financiero INSERCO S.A. Soporte USB. Bucaramanga, 2012, 63,8 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

Análisis de participación

Observando el incremento de los ingresos por ventas de los últimos 5 años se puede destacar que la empresa a logrado un crecimiento anual de un 16,80%, comparando estos resultados con la competencia directa podemos deducir que la compañía a crecido por encima de 2 de sus competidores en términos de ingresos por ventas, Alquiestructuras y luna Sánchez; más no en participación en

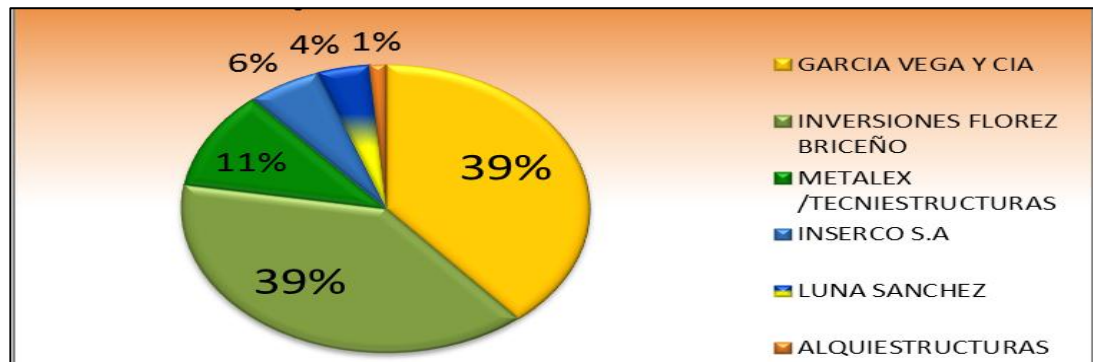
el mercado, ya que en los últimos años ha reducido su cuota del 13% en 2005 al 6% al cierre del 2011, tal como evidencian los gráficos 18, 19 y 20.

Gráfico 18. Participación en el mercado a 2005.



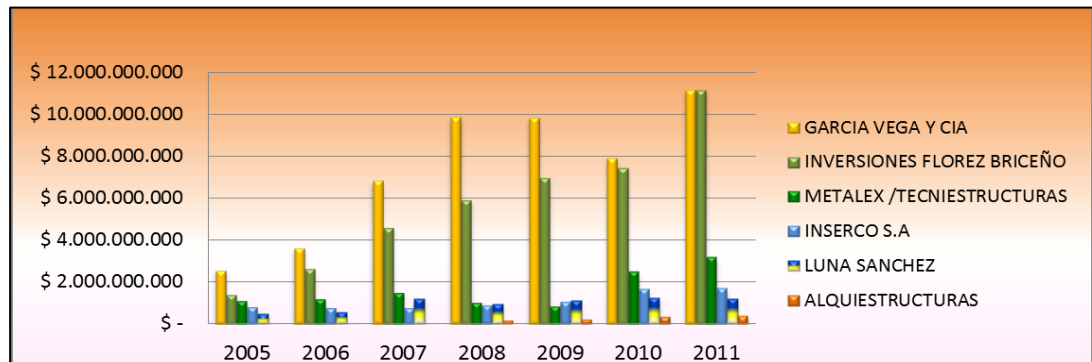
Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Compite 360. Reportes financieros Inserco S.A.; García Vega Y Cía.; Inversiones Flórez Briceño; Metalex; Luna Sánchez; Alquiestructuras Ltda. Soporte USB. Bucaramanga.2012. Disponibles en USB propiedad de Mónica Fernández.

Gráfico 19. Participación en el mercado a 2011.



Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Compite 360. Reportes financieros Inserco S.A.; García Vega Y Cía.; Inversiones Flórez Briceño; Metalex; Luna Sánchez; Alquiestructuras Ltda. Soporte USB. Bucaramanga.2012. Disponibles en USB propiedad de Mónica Fernández.

Gráfico 20. Ventas Inserco y Competencia directa.

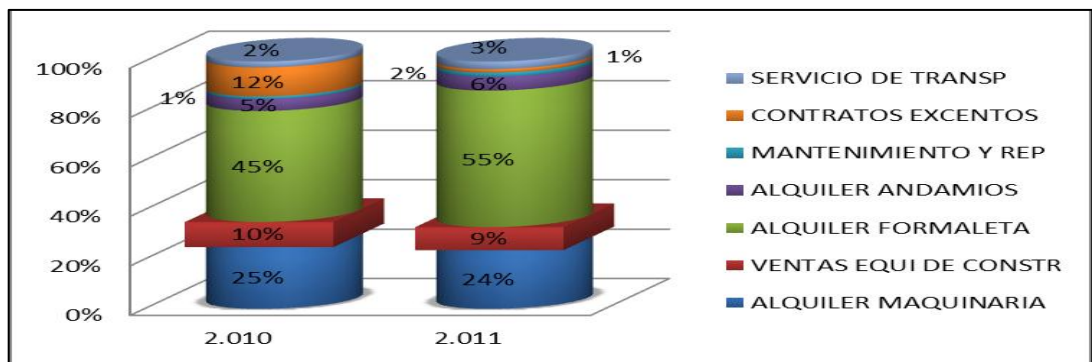


Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Compite 360. Reportes financieros Inserco S.A.; García Vega Y Cía.; Inversiones Flórez Briceño; Metalex; Luna Sánchez; Alquiestructuras Ltda. Soporte USB. Bucaramanga.2012. Disponibles en USB propiedad de Mónica Fernández.

No obstante, la compañía se encuentra en un proceso de mejoramiento que podría cambiar estas cifras en los próximos años, si se lleva a cabo la implementación de la propuesta del Plan De Mercadeo.

Por otra parte, Si se analiza las fluctuaciones por línea de negocios, Ver gráfico 21, se destaca que la línea de alquiler de formaleta, es la que presentó mayor participación y mayor crecimiento en los años 2010 y 2011 respectivamente, lo que corrobora los resultados de la investigación de comportamiento de compra de los clientes en cuanto a productos de mayor adquisición.

Gráfico 21. Participación por línea de negocios Inserco S.A.



Fuente: FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea, análisis de participación por línea de negocios a partir de estado de ventas mensual de 2010 y 2011. Soporte USB. Bucaramanga, 2012, 29,7 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

1.2.3 MEZCLA DE MERCADOTECNIA²⁰

PRODUCTO

INSERCO, ofrece un amplio portafolio de productos y servicios enfocados en generar soluciones efectivas para sus clientes y usuarios del campo de la construcción. Los servicios ofrecidos por la empresa son:

- ✓ Alquiler de equipos para construcción.
- ✓ Fabricación y venta de equipos para construcción.
- ✓ Distribución de equipos para construcción.
- ✓ Reparación y mantenimiento de equipos para construcción

En el portafolio de productos destaca dos líneas principales

Formaleta para construcción

Formaleta metálica en centímetros, formaleta metálica en pulgadas, implementos para las formaletas: ángulos, alineadores, esquineros, ganchos alineadores, corbatas de unión, chapetas, pines y uñas, parales y cerchas metálicos, tableros de madera, andamios tubulares, escaleras, poleas colgantes, láminas para sardinel, formaleta para tubería, columna circular, arnés y eslingas de seguridad para trabajos en alturas, formaleta para pozos de inspección, entre otros.

Maquinaria para construcción (venta, alquiler o distribución)

Mezcladoras, elevadores, apisonadores tipo canguro o Saltarín, compresores de aire, cortadoras de piso y ladrillo, motobombas, vibradores, vibrocompactadores, entre otros.

Producto Básico: Necesidad de construir

Producto real: Equipos de uso en la ingeniería de la construcción. utiliza tres referencias en el equipo suministrado: Formaleta, Andamios y maquinaria. Además Manejo de las marcas de Condustrial, King Andina y Prodimaco, como distribuidor autorizado.

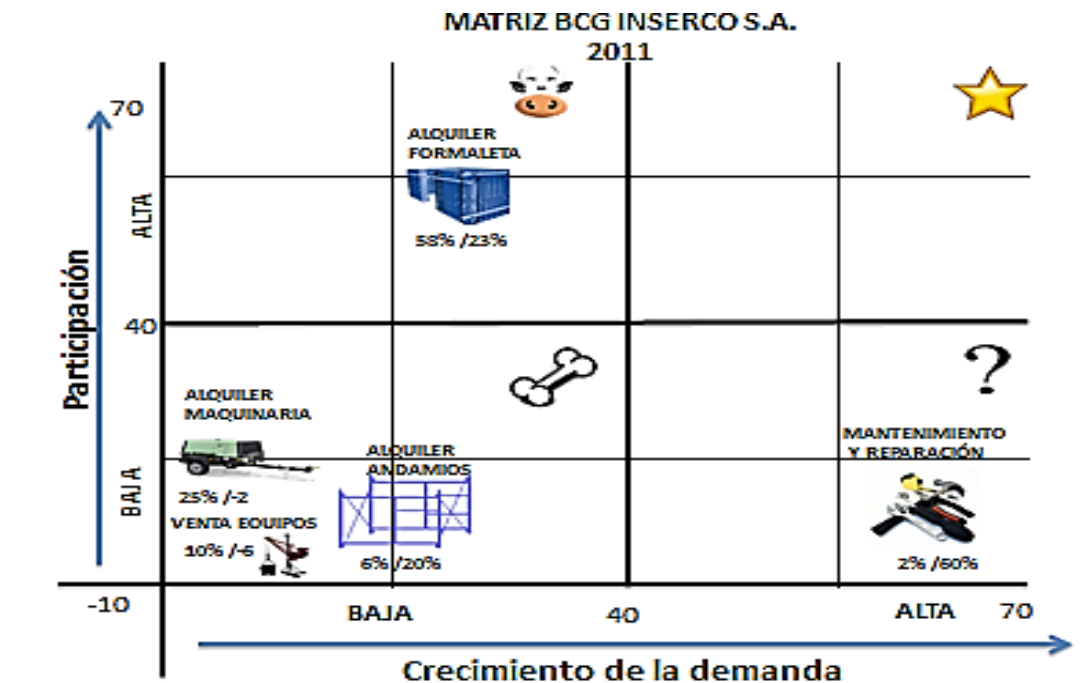
Producto aumentado: Servicio pre y postventa, modulación de requerimientos garantía sobre su calidad en la producción y la entrega del producto vendido y distribuido.

²⁰ FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Proyecto fase práctica V Semestre: Análisis sincrónico del proceso de alquiler de Inserco S.A. Soporte USB. Bucaramanga, 2011, 1,40 MB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández

Análisis BCG

En la actualidad de acuerdo al análisis de cifras a 2011, la empresa solo cuenta con una línea en el cuadrante vaca, es decir el alquiler de formaleta es la única línea que le está reportando beneficios reales a la empresa, con un crecimiento anual del 23% más una participación del 58% de las ventas, se puede afirmar que este producto se encuentra iniciando una etapa de madurez; existe así mismo una línea en el cuadrante de interrogante, el mantenimiento de equipos, que a pesar de tener una participación ínfima sobre las ventas presento la mejor tasa de crecimiento, por lo que se considera que se le debe dar atención especial para que logre pasar al cuadrante vaca o al cuadrante estrella y empiece a generar efectivo a la organización. Es de resaltar que se ubican 3 líneas en el cuadrante perro, con un bajo crecimiento y una baja participación, lo que se traducirá en que los mismos se encuentran en una etapa de declive de la demanda, no obstante se considera que estas cifras pueden variar y que se está atravesando un ciclo de turbulencia, del que tomando las medidas convenientes se podría superar. (Ver imagen 2).

Imagen 2. Análisis BCG Inserco S.A.



Fuente: FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Matriz BCG Inserco. Soporte USB. Bucaramanga, 2012, 234 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

Precio

Para esta variable la empresa tiene expresa una política de precios, basada en costos directos, más porcentajes de AIU, (administración, imprevistos y utilidad) que generalmente se establece al 28%; en los equipos distribuidos se ofrece tarifas de catálogo ya que con este servicio la ganancia que la empresa recibe es una comisión por venta que equivale al 25%. Algunos clientes se les otorga descuentos y beneficios de precios adicionales, sin embargo los mismos no están estandarizados y son definidos directamente por la dirección.

Plaza

Inserco S.A, cuenta para su operación con 2 bodegas ubicadas en la zona norte de la ciudad de Bucaramanga, sobre las Carreras 13 y 14 del barrio Gaitán, donde también se encuentran localizadas las oficinas, adicionalmente la empresa tiene a su disposición cinco vehículos, dos camiones turbos y una motocicleta, canales de distribución de sus productos en las localizaciones de las obras referidas por sus clientes en Bucaramanga y su área metropolitana, en algunas ocasiones se extiende el servicio a otros municipios como Barrancabermeja, pero esto se limita a negociaciones especiales ya que la capacidad actual se encuentra dirigida a la capital del departamento y su área Metropolitana. (Ver imagen 3)

Imagen 3. Localización geográfica Inserco S.A.



Fuente: FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Localización geográfica Inserco S.A. Soporte USB. Bucaramanga, 2012, 234 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández

Promoción

La empresa utiliza como principal canal de promoción sus 4 asesores internos de ventas, un anuncio en las páginas amarillas del directorio telefónico de Bucaramanga, un anuncio online en www.Páginasamarillas.com y la web <http://www.insercoequipos.com>. En la actualidad se realizan esfuerzos adicionales de promoción; sin embargo, estos no cuentan con una planeación definida, por lo que surge la necesidad de establecer o diseñar un plan de promoción con el fin de encaminar las actividades que se realicen de una manera organizada, donde se definan objetivos a conseguir con las mismas, se asignen presupuestos, y se defina la frecuencia y duración que tendrán.

1.2.4 ESCENARIO PREVISTO

1.2.4.1 FACTOR ECONÓMICO²¹

La economía mundial se encuentra en un momento de gran incertidumbre. La falta de consenso de las autoridades económicas europeas sobre las decisiones y medidas que se deben tomar para enfrentar los riesgos de default de la deuda soberana de algunos países de la zona euro ha venido incrementando la incertidumbre de los mercados globales.

Los países periféricos de Europa permanecen con tasas de desempleo históricamente altas e indicadores de actividad real negativos; situación que se agrava con la aplicación de paquetes de ajuste fiscal que buscan controlar el enorme déficit que enfrentan.

Para 2012 el panorama para Europa no es muy alentador. La mayoría de medidas de ajuste fiscal deben entrar en vigencia este año y esto sumado a una baja confianza de consumidores e inversionistas y un corto margen para efectuar políticas macroeconómicas contra-cíclicas enmarcan el adverso panorama económico de la región.

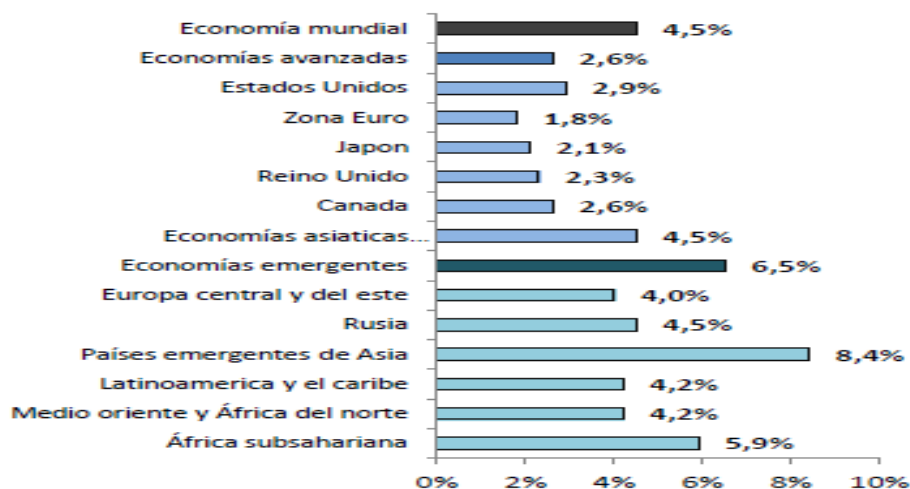
En Estados Unidos se observa un comportamiento un poco más favorable. Al tercer trimestre del año 2011, la economía norteamericana presentó un crecimiento de 2,5%, cifra superior en 1,2 puntos porcentuales a la registrada en el

²¹ FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Proyecto fase práctica III Semestre: Análisis de salud financiera dirigido a la empresa Inserco S.A. Soporte USB. Bucaramanga, 2011, 25h. 437 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

trimestre anterior. Sin embargo aunque ha crecido el consumo de bienes durables se mantiene bajo incertidumbre la sostenibilidad de dicho crecimiento debido esencialmente a la debilidad en la creación de empleo (tasa de desempleo 9%), la posible reducción en la demanda externa y el golpe en la confianza que puede ocasionar la situación europea.

En este panorama seguirán siendo las economías emergentes las que marcarán la tendencia del crecimiento económico mundial. Aunque en la mayoría de economías emergentes se han venido retirando los estímulos fiscales y monetarios como instrumento para prevenir posibles recalentamientos, se espera que el impacto del panorama internacional no ocasione profundas caídas en estos mercados. En este panorama FMI estima que las economías Desarrolladas pueden llegar a crecer en 2012 apenas un 2,4%, en contraste con las economías emergentes sobre las cuales se proyecta un crecimiento de 6,5%. (Ver gráfico 22)

Gráfico 22. Proyecciones crecimiento economía mundial



Fuente: CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN – CAMACOL, Informe económico-Dic11- No. 33, [En línea]. Bogotá. 2011. Revisado el 9 de enero de 2012. Disponible en: http://camacol.com/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico%20-%20Dic11-%20No.33.pdf

En el contexto nacional, la economía colombiana ha mostrado un buen desempeño en lo corrido del año 2012. El PIB tuvo un crecimiento del 4.8²² en el

²² ELCOLOMBIANO.COM. Colombia ocupa el puesto 14 en crecimiento económico a nivel mundial, [En línea]. Bucaramanga. 2012. [Revisado el 6 de enero de 2013]. Disponible en http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/colombia_ocupa_el_puesto_14_en_crecimiento_economico_a_nivel_mundial_cardenas/colombia_ocupa_el_puesto_14_en_crecimiento_economico_a_nivel_mundial_cardenas.asp

primer semestre y la inflación se definió en el 2.44% al cierre del año, Ver tabla 2, lo cual evidencia mejores condiciones económicas para el país.

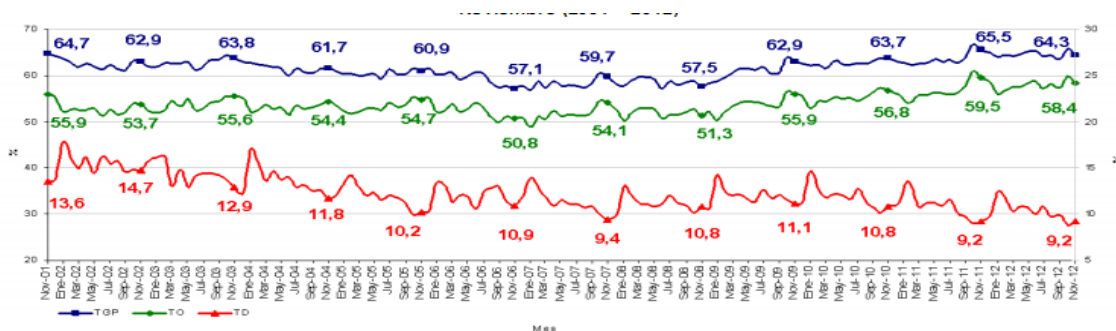
Tabla 2. IPC. Variación anual, según niveles de ingreso.

Niveles de ingreso	Índice		Variación %		Diferencia puntos porcentuales
	Diciembre		Diciembre		
	2012	2011	2011	2012	
Bajos	112,83	110,13	4,35	2,45	-1,90
Medios	111,97	109,25	3,63	2,49	-1,14
Altos	108,99	106,67	2,70	2,18	-0,52
Total	111,82	109,16	3,73	2,44	-1,29

Fuente. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS, DANE, Informe Índice de precios al consumidor Diciembre de 2012. Soporte USB. Bucaramanga. 2013. 517 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

Así mismo, la tasa de desempleo se mantuvo a la baja, ubicándose nuevamente en 9.2%, ver gráfico 23, lo que finalmente configura un escenario económico positivo para el 2013.

Gráfico 23. Tasa Global de participación, ocupación y desempleo a Nov 2012.



Fuente. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS, DANE, Principales indicadores del mercado laboral Noviembre de 2012. Soporte USB. Bucaramanga. 2012. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

Situación del sector edificador²³

Al revisar los indicadores líderes de la actividad se puede concluir que 2011 ha sido un año muy positivo. Según las últimas cifras de Coordinada Urbana® en las trece áreas geográficas censadas entre enero y octubre de 2011 se han vendido 111.423 viviendas nuevas, cifra que representa un crecimiento de 19% frente al mismo periodo en 2010. Asimismo, se ha iniciado la construcción de 95.427 viviendas, 21% más que entre enero y octubre del año pasado. En cuanto al lanzamiento al mercado de nuevos proyectos, entre enero y octubre de 2011 se han lanzado 100.062 nuevas unidades de vivienda al mercado, es decir un 5% más de las registradas un año atrás. (Ver cuadro 2)

Cuadro 2. Resumen indicadores del sector

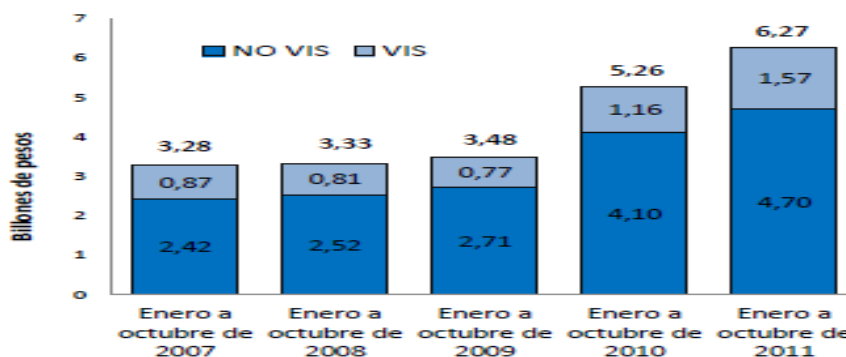
<i>Enero-Octubre de 2011</i>	<i>Variación % anual (unidades)</i>		
	<i>Lanzamientos</i>	<i>Ventas</i>	<i>Iniciaciones</i>
<i>Cúcuta</i>	89%	71%	38%
<i>Santander</i>	87%	46%	23%
<i>Risaralda</i>	80%	39%	84%
<i>Antioquia</i>	30%	26%	15%
<i>Caldas</i>	25%	19%	86%
<i>Valle</i>	7%	-6%	1%
<i>Tolima</i>	0%	62%	-22%
<i>Cundinamarca & Bogotá</i>	-11%	21%	29%
<i>Bolívar</i>	-20%	36%	63%
<i>Huila</i>	-26%	18%	-3%
<i>Caribe</i>	19%	-24%	-45%
<i>Nariño</i>	-46%	-4%	51%
<i>Boyacá & Casanare</i>	-40%	-14%	-37%
<i>Total</i>	5%	19%	21%

Fuente: CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN. CAMACOL. Informe económico- Dic11-No. 33, [En línea]. Bogotá. 2011. Revisado el 9 de enero de 2012. Disponible en:http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico%20-%20Dic11-%20No.33.pdf

²³ Fuente: CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN. CAMACOL. Informe económico- Dic11-No. 33, [En línea]. Bogotá. 2011. Revisado el 9 de enero de 2012. Disponible en:http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico%20-%20Dic11-%20No.33.pdf

En los destinos no habitacionales, de acuerdo con las estadísticas de licenciamiento, se observa un repunte de 25% en lo corrido del año, particularmente impulsado por los destinos hotelero y comercial, los cuales aumentaron en 77% y 67% respectivamente. Sin duda, en este positivo desempeño el canal de crédito jugó un papel fundamental. Entre enero y octubre se han desembolsado \$6,27 billones de pesos en créditos hipotecarios para la adquisición de vivienda², cifra máxima histórica. (Ver gráfico 24).

Gráfico 24. Desembolsos hipotecarios para la adquisición de vivienda



Fuente: CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN. CAMACOL. Informe económico-Dic11- No. 33, [En línea]. Bogotá. 2011. Revisado el 9 de enero de 2012. Disponible en: http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico%20-%20Dic11-%20No.33.pdf

En cuanto a la cartera de créditos de vivienda, al mes de octubre de 2011 registra un crecimiento real anual de 13% y permanece con indicadores de calidad y cubrimiento en niveles muy positivos.

El dinamismo del crédito ha sido producto de las condiciones favorables para acceder al mismo. Durante 2011, la tasa de interés hipotecaria promedio se ha mantenido en niveles históricamente alrededor de 13%. Adicionalmente, el subsidio a la tasa de interés ha favorecido la adquisición de vivienda a cerca de 47.241 hogares durante lo corrido de 2011. (Ver cuadro 3)

Cuadro 3. Ejecución subsidio a la tasa de interés

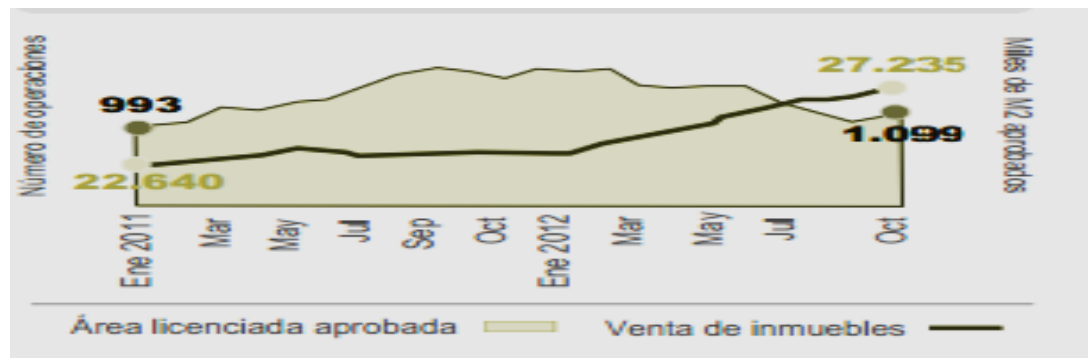
Tipo	Reporte - fecha de corte: 5 de diciembre de 2011		
	Reglamentados	Desembolsados	Part. %
Hasta 70 SML	29,221	25,321	83%
Hasta 135 SML	65,315	62,552	95,7%
Hasta 235 SML	24,065	24,065	100%
Hasta 335 SML	17,531	17,531	100%
Total	136,132	129,469	95%

Fuente: CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN. CAMACOL. Informe económico- Dic11- No. 33, [En línea]. Bogotá. 2011. Revisado el 9 de enero de 2012. Disponible en: http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico%20-%20Dic11-%20No.33.pdf

El contexto económico interno favorable y las mejores condiciones para la financiación se han reflejado en la confianza de los consumidores a la hora de comprar vivienda. Según la Encuesta de Opinión al Consumidor – EOC – de Fedesarrollo, en lo corrido de 2011 la disposición para la adquisición a aumentando en 6 puntos porcentuales, pasando de 23% en diciembre de 2010 a 29% en octubre de 2011.

En 2012 la situación del sector tendió a estabilizarse en el departamento de Santander, luego de presentar un ritmo histórico de crecimiento. (Ver gráfico 25).

Gráfico 25. Área licenciada para construcción y venta de inmuebles Santander.



Fuente. CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Compite 360. Indicadores Económicos de Santander - Octubre de 2012, [En Línea]. Bucaramanga. 2012. Revisado el 6 de enero de 2013. Disponible en: <http://www.compitem360.com/getattachment/34cbb0ce-7256-4b40-9872-8486783cdcc8/Indicadores-Economicos-de-Santander---Octubre-de-2.aspx>

La construcción a pesar del repunte que muestran las ventas de inmuebles en el Área Metropolitana de Bucaramanga, ha disminuido su marcha en cuanto a nuevos proyectos. El sistema financiero estrechamente relacionado con este sector evidencia aumentos muy favorables en materia de colocación de créditos hipotecarios, lo que puede contribuir a la generación de nuevas inversiones para los próximos meses.

1.2.4.2 FACTOR POLÍTICO /LEGAL²⁴

En este contexto político legal cabe resaltar que el sector se encuentra impulsado por la política de gobierno del presidente Santos, quien considera a la vivienda e infraestructura una de las 5 locomotoras de desarrollo ejes de su campaña, evidencia de esto es el crecimiento de sector en el 2011 y el aporte definitivo que hace el decreto ley 0019 del 10 de enero de 2012, por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública. El tema del trámite en el sector constructor dejó de ser marginal para volverse estructural, con este decreto ley se logra racionalizar y delimitar los trámites para alcanzar una habilitación más rápida del suelo y tal vez lo más importante es la estabilidad jurídica y la coherencia que se genera entre la norma nacional y local.

Este decreto es el resultado de un trabajo serio liderado por el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio con la participación del sector privado que constituye un importante paso para agilizar la construcción de vivienda en el país.

De los elementos más relevantes es el hecho de que reitera que las licencias urbanísticas deberán resolverse exclusivamente con los requisitos fijados por las normas nacionales que reglamentan su trámite.

De igual manera se agiliza habilitación de suelo, sobre este tema es muy importante lo que se establece para la adopción de planes parciales, instrumento que sale altamente fortalecido en este decreto ley sin que continúe siendo un cuello de botella para contar con suelo habilitado. En esta materia: se acota el tiempo de adopción, etapa en la que si el funcionario no cumple con lo establecido por la ley se acoge la figura de Silencio Administrativo Positivo. Así mismo el Plan

²⁴ CAMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN. CAMACOL, Análisis jurídico de decreto ley antitramites, [En línea]. Bogotá. 2012. Consultado el 13 de Enero del 2012. Disponible en <http://camacol.co/noticias/gobierno-firmó-decreto-ley-anti-trámites-nuevo-decreto-reduce-radicalmente-los-trámites-del>

parcial debe incorporar todos los elementos que garanticen la mitigación de impactos, sin que para su ejecución se puedan exigir la adopción de instrumentos de planeamiento adicionales y por otro lado establece que al ser los POT (Planes de ordenamiento territorial) vigentes el marco para la asignación de usos y tratamientos, la modificación del mismo no altera la vigencia del PP ni su adopción debe pasar por los concejos municipales.

Cabe resaltar que el sector constructor es altamente reglado y sometido a cambios permanentes de normas que generan una alta inseguridad jurídica. Gracias este decreto Ley establece una serie de medidas que son un gran avance para garantizar que se respeten los procesos y actuaciones que se hayan desarrollado antes de cualquier modificación de norma, lo que configura un mejor escenario legal para el crecimiento del sector.

1.2.4.3 FACTOR SOCIOCULTURAL Y DEMOGRÁFICO

Crecimiento de la población

En Colombia el crecimiento de la población ha ido disminuyendo, según el DANE los hogares hoy en día están conformados cada vez por menos cantidad de personas, lo que se evidencia en la conformación de las familias, cada vez son menos los hogares con más de 6 integrantes, la tendencia actual es hogares conformados por 3 y 4 personas. (Ver gráfico 26)

Gráfico 26. Hogares según número de personas



Aproximadamente el 66,7% de los hogares de COLOMBIA tiene 4 o menos personas.

Fuente: ACEROS VESGA, Joan. CARTAGENA GARRIDO, Magda, FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica. Proyecto fase aula IV Semestre: Rediseño del direccionamiento estratégico en la empresa Inserco S.A. Soporte USB. Bucaramanga, 2011, 929 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

Tendencias de vivienda

Hace unos años en Colombia se ha venido consolidando el concepto de inmuebles tipo loft, no solo para vivienda sino también para bodegas y locales. Este nuevo concepto se caracteriza por sus espacios abiertos evitando divisiones, creando ambientes iluminados y de gran altura. Según Sergio Luna director de la Cámara colombiana de la construcción, CAMACOL, seccional Santander, Bucaramanga es una metrópolis que carece de tierra para construir por lo cual la tendencia de crecimiento de la ciudad es un redesarrollo vertical, paralelo en los sectores más antiguos.²⁵

1.2.4.4 FACTOR TECNOLÓGICO

Las empresas evolucionan y requieren la introducción de nuevas y mejores herramientas que permitan o faciliten el logro de los objetivos organizacionales, es por esto que a través de los años, empresas de todos los sectores han optado por la adquisición de dichas herramientas; ya que se ha evidenciado que gracias a su adquisición y óptima utilización se pueden convertir en medios para mejorar la productividad y simplificar procesos; así como, incrementar la rentabilidad y mejorar las condiciones de trabajo y la comunicación interna. Son muchos los propósitos que cumple la innovación en el campo empresarial, la ciencia y la empresa van de la mano en aras del progreso económico, diariamente surgen nuevas y mejores alternativas que solo tienen un objetivo en común, cambio y progreso, es en este proceso que surgen los denominados E- business o negocios en internet.

El e-business es la mejora en el funcionamiento de un negocio por medio de la conectividad, la conexión de la cadena de valor entre negocios, proveedores, aliados y sus clientes con el fin de lograr mejores relaciones con los clientes. Esta

²⁵ NAVAS LUNA, Sergio. Gerente Camacol Regional Santander. Bucaramanga, [Entrevista] Personal. 18 Enero de 2010. 1p.

conectividad es manejada por internet y otras tecnologías emergentes que están redefiniendo los patrones de compra y venta en general en todo el mundo.²⁶

1.2.4.5 ANÁLISIS DOFA

Fortalezas

En términos generales los clientes de Inserco S.A. se encuentran muy satisfechos en cuanto a la atención recibida, a pesar de que en el estudio se identificaron oportunidades de mejoramiento sobre otros aspectos tales como la capacidad de respuesta, se puede identificar dicho nivel de satisfacción como una fortaleza²⁷. De igual forma, se resalta también como fortaleza los sistemas de información con los que cuenta actualmente la compañía. Inserco S.A. tiene a su disposición varios sistemas de información, compuestos principalmente de dos software, el primero SIIGO (Sistema Integrado de Información Gerencial Operativo), es un software genérico administrativo, que registra las operaciones de la empresa y en general, todos los aspectos relacionados con la Administración de Negocios; en la empresa está orientado al área contable, financiera y al departamento de recursos humanos, por lo cual se tienen los módulos de contabilidad, cartera nómina y cuentas por cobrar; adicionalmente, se cuenta con otro software especializado diseñado especialmente para apoyar el área de mercadeo, este lleva registro de todos los productos, clientes, obras, remisiones, devoluciones, y los inventarios de la compañía.²⁸

En cuanto a los indicadores financieros en términos generales la empresa presenta cifras positivas ya que la liquidez es decir la razón de capacidad para

²⁶ GESTIPOLIS. ¿Qué son realmente los e-busines?. [En línea], Bucaramanga. 2012. [Revisado 10 de Diciembre de 2012]. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/emp/16/ebiz.htm>.

²⁷ FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Sustentación Proyecto fase práctica VI Semestre: Viabilidad de lanzamiento de nuevo producto dirigido a la empresa Inserco S.A. Soporte USB. Bucaramanga, 2012, 6,33 MB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández

²⁸ ACEROS VESGA, Joan. CARTAGENA GARRIDO, Magda, FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica. Proyecto fase aula IV Semestre: Rediseño del direccionamiento estratégico en la empresa Inserco S.A. Soporte USB. Bucaramanga, 2011, 929 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández

cubrir los compromisos a corto plazo se encuentra por encima de 2, es decir cada peso del activo circulante alcanza a cubrir totalmente cada peso del pasivo circulante y se genera un excedente de efectivo. En cuanto a los indicadores de actividad es de resaltar que la empresa a mejorado su efectividad en la recuperación de cartera y el pago a proveedores, lo que se tradujo en que se disminuyera el tiempo del dinero en regresar a la empresa es decir su ciclo financiero paso de 186 en 2010 a 161 días al cierre de 2011, a pesar de que la cifra es alta presento menor tiempo con respecto al año anterior por lo que se califica positiva. Por su parte el nivel endeudamiento incremento 11% pasando del 39% en el 2010 al 44% en el 2011 y el leverage total incremento un 19% pasando de 65% al 78% lo que se considera positivo también, ya que la empresa a incrementado su apalancamiento en terceros, sin embargo también puede catalogarse riesgoso pues el grado de compromiso del capital de los socios es mayor del 80%.

Prosiguiendo con las cifras de rentabilidad se determinó que las mismas evidenciaron un comportamiento semejante al del 2010 en las cifras netas, a pesar de que el margen bruto de utilidad disminuyo esto se vio compensado en que el margen operacional se incrementó, es decir existieron mayores costos de producción, pero menores gastos de administración y ventas, lo que produjo que se mantuvieran los márgenes netos.²⁹

Concluyendo se puede catalogar el comportamiento financiero como una fortaleza; así como el crecimiento de las .ventas en el último lustro.

Debilidades

En cuanto a las oportunidades de mejoramiento, existen varios aspectos claves que surgen al analizar los procesos internos y la competencia. En primer lugar, se identifica a la planeación estratégica, pues a pesar de que la empresa tiene

²⁹ FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Proyecto fase práctica VI Semestre: Viabilidad de lanzamiento de nuevo producto dirigido a la empresa Inserco S.A. Soporte USB. Bucaramanga, 2012, 1,32 MB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández

definida su razón de ser (misión) y su visión, no cuentan en la actualidad con un eje estratégico que les permita avanzar en el cumplimiento de su propósito empresarial, ni objetivos, ni metas, ni actividades orientadas a la medición.

Otro aspecto que se identificó por mejorar es la capacidad de suministro, esto surge del estudio del perfil y características del comportamiento de compra de los clientes del Inserco, donde solo un 22% de los encuestados afirmaron que no mantenían negocios con otros proveedores es decir por lo menos un 78% de los clientes en la actualidad mantienen negocios con otro u otros proveedores, teniendo entre sus razones principales la disponibilidad.

La página web se ubica dentro de los aspectos por mejorar ya que en este momento se encuentra desactualizada y en el mismo estudio, un mayor número de clientes manifestó interés porque la compañía ofreciera un lugar en la web actualizado, donde se puedan conocer productos, promociones y precios; así mismo la competencia directa en la actualidad utiliza este medio para la promoción de sus productos y servicios, así como brindar apoyo técnico a sus clientes.

Los procesos de recursos humanos requieren mejoramiento, específicamente los procesos de incorporar, organizar y desarrollar a las personas;³⁰ de igual forma a pesar de que no se llevan registros que permitan la auditoria de personal se reconoce en una evaluación realizada al departamento que la rotación de personal es alta, especialmente en los cargos operativos y en el primer semestre del año, lo que desde el enfoque administrativo se traduce en costos y pérdidas, así como en mermas de la productividad.

³⁰ ACEROS VESGA, Joan. CARTAGENA GARRIDO, Magda, FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica. Proyecto fase aula IV Semestre: Rediseño del direccionamiento estratégico en la empresa Inserco S.A. Soporte USB. Bucaramanga, 2011, 929 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández

De igual forma se califica como una debilidad la pérdida de participación en el mercado, pues a pesar de que existió un crecimiento de las ventas este no fue comparable con el crecimiento de los competidores directos.

Finalmente se puede identificar como otra oportunidad de mejoramiento lo concerniente a certificaciones de calidad, ya que es un factor importante para muchas compañías del segmento principal al que atiende la empresa, por lo menos un 8% ³¹de los clientes lo consideran el factor más importante a la hora de elegir su proveedor; adicionalmente, 3 de los competidores directos ya se encuentran certificados, García Vega y Cia, Formadcol y Metalex.

Oportunidades

Las oportunidades surgen del ambiente externo, el crecimiento económico, la disminución de la inflación al 2,44% el crecimiento del PIB del 4,8%, la tendencia a la baja del desempleo, así como, el crecimiento del sector de la construcción, Los cambios en las tendencias de vivienda, el subsidio a la tasa de interés, el apoyo del gobierno al sector, todo esto se constituye en un escenario macro positivo para la empresa.

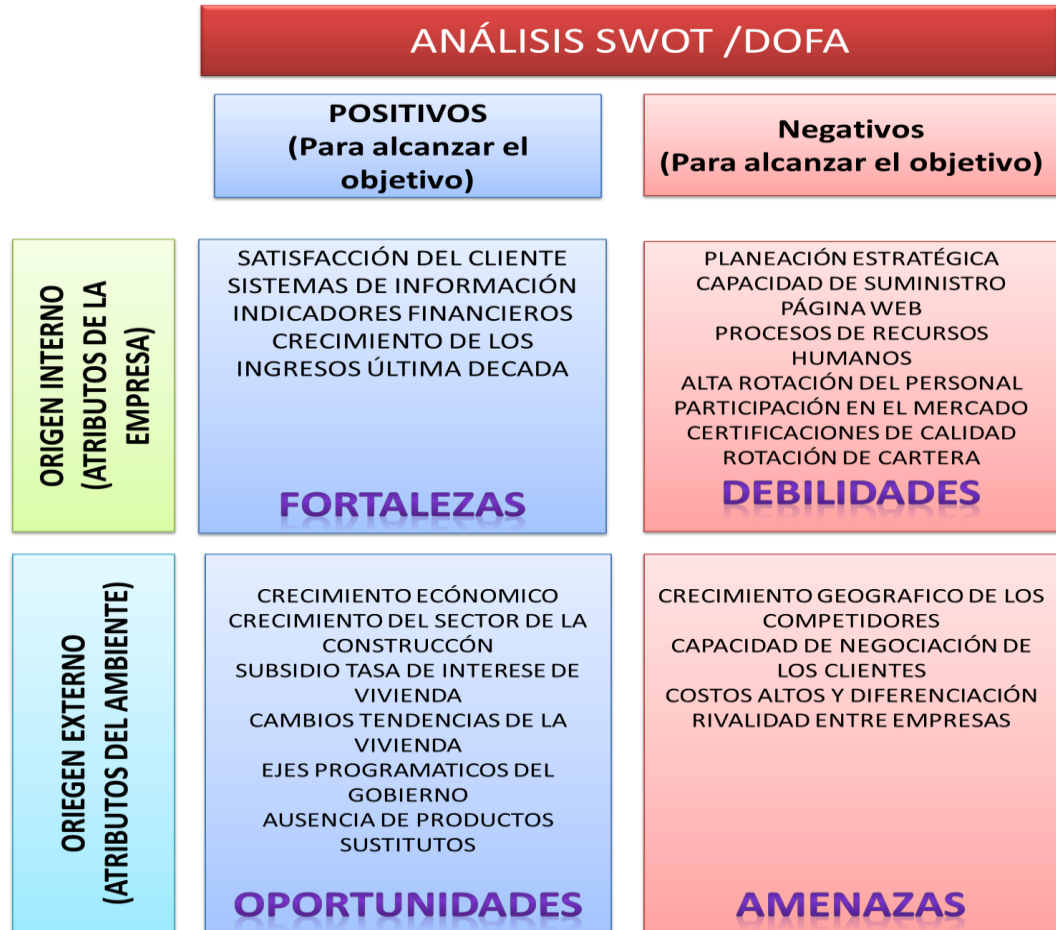
Amenazas

A pesar de lo anterior, existen otros factores que pueden considerarse riesgosos tales como el crecimiento geográfico de los competidores, ver anexo L, Mapa de localización Inserco vs competidores, la capacidad de negociación de los clientes (Al ser grandes constructoras tienen mayores opciones y poder sobre los proveedores), los altos costos que implica el negocio y la elevada inversión que se requiere para la diferenciación, así como la creciente rivalidad entre empresas

³¹ FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Investigación del perfil y características del comportamiento de compra de los clientes de Inserco S.A. Soporte USB. Bucaramanga, 2012, 145 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

del gremio y el surgimiento de nuevos competidores, configuran un escenario expuesto donde se sugiere actuar con moderación. (Ver cuadro 4)

Cuadro 4. Análisis DOFA/SWOT³²



Fuente: FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Análisis DOFA. Soporte USB. Bucaramanga, 2012, 85,1 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

³² Terminó en inglés que se refiere a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

2. PLANEACIÓN Y DISEÑO

Una vez finiquitado el diagnóstico se dejó establecida la base en que sería diseñado el plan de mercadotecnia que abordará el presente capítulo, el mismo incluye en primer lugar, los objetivos, estos debieron ser definidos teniendo en cuenta factores como el grupo objetivo, los resultados esperados y la respuesta esperada por el consumidor.

Una vez se definió lo que se quería conseguir, se procedió al establecimiento de las estrategias, que son el como del objetivo, es decir son todas aquellas actividades que tienen la finalidad de alcanzar o lograr el cumplimiento del objetivo según el autor de referencia Ricardo Fernández, para las mismas se estipulo recursos, costos, dependencia responsable e indicadores que permitirán su supervisión y control.

2.1 PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA

Es de resaltar en este capítulo, el establecimiento de metas desde 2 estrategias principales, Ver anexo A, Formato Plan de mercadeo, penetración de mercados y desarrollo de producto, las cuales se plantearon tomando como referencia que es lo que se quería conseguir, es decir el objetivo, el mercado meta, es decir a quienes se dirigirían los esfuerzos de mercadotecnia y las condiciones del mercado; se identificaron estas como las más efectivas para promover el crecimiento de las ventas en el año 2013, luego de evidenciarse una estabilización en la tendencia de crecimiento de los ingresos y perdida de participación en el mercado.

Desde la estrategia de penetración de mercados se logró desarrollar varias de las actividades propuestas.

La primera meta se cumplió a cabalidad y se dejó consignada en este documento en el capítulo de diagnóstico, en análisis del mercado meta, la misma se desarrolló por medio de una investigación primaria, a través del instrumento encuesta, en la que se determinó el perfil y características del comportamiento de compra de los clientes de Inserco S.A., este paso fue de gran importancia pues definió como se podría impactar a los clientes y cuáles serían las actividades más efectivas para cumplir el objetivo; así mismo, dicha investigación también valido la existencia de varias oportunidades de mejoramiento, en aspectos tales como la capacidad de respuesta y la actualización el sitio web.

La gerencia de la empresa determinó que no se procedería con las metas que involucraban la captación de nuevos clientes o el incremento del consumo de los clientes actuales, argumentando que la empresa no contaba con la capacidad para atender sus posibles requerimientos. Lo anterior imposibilitó la ejecución de algunas actividades planeadas; sin embargo, con el fin de validar dicha hipótesis se adelantó un estudio de utilización de la capacidad instalada, Ver anexo B, Informe tasa de utilización de la capacidad instalada año 2012.

Los resultados del mismo, determinaron que en la actualidad existe capacidad subutilizada ya que solo un 20% de los productos presenta una utilización promedio superior al 80%; no obstante, si asociamos esto con el comportamiento de compra de los segmentos principales a los que atiende la compañía se valida el argumento pues los inventarios inactivos no compensan los altos requerimientos que presentan dichos segmentos.

Por su parte la estrategia 2, desarrollo de producto, corresponde a una extensión de la línea de andamiaje, el producto Andamio Multidireccional, presenta en la actualidad una oportunidad de mercado para la compañía, la misma fue detectada a partir de un estudio de viabilidad de mercado que se adjunta como anexo del presente informe. (Ver anexo C)

A la fecha de entrega, solo se logró dejar finiquitadas las actividades propuestas en el diseño concernientes a planeación, Ver anexo C, Estudio de viabilidad de mercado para el lanzamiento de nuevo producto; Anexo D, Matriz de evaluación de proveedores sitio Web; Anexo E, Listado de prospectos de los segmentos 1 y 2; Anexo F, Plan de medios para el lanzamiento de nuevo producto; Anexo G, Plan de medios para impactar al mercado no penetrado; Anexo H, Diseños de material Publicitario para la mezcla de promoción; Anexo I, Ficha técnica investigación de perfil y características del comportamiento de compra de los clientes de Inserco S.A.; Anexo J, Cotizaciones; Anexo K, Carta de presentación Portafolio de Inserco S.A; y anexo L, Mapa de localización Inserco vs competidores.

Es importante mencionar que a pesar de que no se logró ejecutar todo, las demás actividades se dejaron establecidas con su respectivo presupuesto, calendarización y responsables, así como también se dejó establecido como serian supervisadas y controladas, a fin de garantizar su aplicación exitosa.

3. SUPERVISIÓN Y CONTROL

Una vez terminado el diseño y la planeación, el autor Ricardo Fernández, Plantea la necesidad de programar unas actividades de control que permitan verificar que las estrategias se lleven a cabo en la forma que fueron programas, de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos.

Estas actividades deben estar enmarcadas en el seguimiento para darle continuidad a las estrategias. Según el autor de referencia Ricardo Fernández, Las medidas de control pueden ser de: Control preventivo, que toman medidas para resolver los problemas del plan antes de que se presenten; Control recurrente, que se toman cuando la actividad se está ejecutando y control de retroalimentación, que se aplica cuando la actividad a sido concluida,

La evaluación se plantea como un proceso más complejo, ya que la mismo incluye la medición de resultados contra un parámetro establecido previamente, y estos resultados no siempre son de tipo cuantitativo, la evaluación debe contemplar también elementos cualitativos que son difíciles de medir, el autor de referencia plantea como ejemplo, que la evaluación inicia desde el momento en que se evalúa el negocio, ya que de esta evaluación dependerá que se estructuren correctamente los objetivos y estrategias del plan.

Tomando como referencia lo anterior en este capítulo se abordará como la compañía puede verificar el desarrollo exitoso de las actividades propuestas. Para cada estrategia y cada meta se plantearon indicadores, y finalmente se deja una medida de control dirigida a la evaluación del incremento trimestral de los ingresos, con la cual se valida el alcance del objetivo general.

3.1. MEDIDAS DE CONTROL Y SUPERVISIÓN.

La alta dirección debe velar por el correcto desarrollo de las actividades propuestas, así como evaluar su impacto económico.

En primer lugar se debería tomar en cuenta los indicadores estipulados en el plan, dar atención especial al cumplimiento de las actividades de las metas; el jefe de ventas debe hacer un seguimiento de la consecución exitosa de los resultados previstos, y dado el caso de presentarse imprevistos, tomar las medidas convenientes para que se puedan alcanzar los objetivos.

De igual manera, se propone evaluar trimestralmente la tasa de crecimiento de los ingresos, así como realizar el estudio de viabilidad financiera para el lanzamiento del nuevo producto, el mismo puede incluir métodos de evaluación como: flujos de caja, Valor Presente Neto y Tasa Interna de retorno; los mismos no fueron abordados en este capítulo ya que a la fecha de entrega del presente informe solo se ha definido la viabilidad de mercado para el lanzamiento del producto, puesto que, el departamento de producción de la empresa aún está determinando los costos y gastos asociados a su fabricación, una vez determinado esto la empresa podrá realizar un mejor estimativo de la utilidad que representará la introducción de este producto.

4. CONCLUSIONES

Se corroboró que el plan de mercadeo es una herramienta integral por medio de la cual Inserco S.A, puede optimizar su posición competitiva en el mercado actual, a través la generación de nuevas ventas, la venta y el alquiler del nuevo producto y mayor eficacia organizacional.

La planeación estratégica del área de mercadeo, permite a la empresa el direccionamiento eficiente de sus recursos, lo que repercute positivamente para el crecimiento de la organización.

Existen oportunidades de mercado importantes para la compañía; no obstante, es necesario el fortalecimiento interno, ampliación de la capacidad instalada, para generar un crecimiento sostenido que beneficie a la organización.

La herramienta plan de mercadeo, no solo involucra el área de ventas sino a todas las dependencias para su aplicación exitosa, por lo cual se considera que con su desarrollo se logrará una mayor integración organizacional.

Se valida que es necesario el relanzamiento del sitio Web, el cual facilitaría el acceso de los clientes a un lugar actualizado donde puedan conocer productos, promociones y precios, así como instructivos y videos de apoyo técnico.

RECOMENDACIONES

Implementar el plan de mercadeo propuesto a fin de lograr promover el crecimiento de las ventas.

Incrementar la capacidad instalada de los productos de alta rotación.

Completar los estudios técnico y financiero para el lanzamiento del nuevo producto.

Fortalecer el departamento de talento humano, puesto que la incorporación, organización, desarrollo, compensación, retención y auditoria del personal constituyen procesos claves para administrar el activo más importante de toda compañía, su gente.

Involucrar a los empleados en las actividades de planeación que se estén adelantando.

Medir semestralmente la satisfacción del cliente interno y externo, con el fin de identificar oportunidades de mejoramiento.

Establecer planes de acción para las oportunidades de mejoramiento detectadas, ya que las mismas le están generando directa o indirectamente perdidas a la compañía.

Rediseñar y complementar el direccionamiento estratégico actual.

Establecer medidas de evaluación y seguimiento para determinar la eficiencia de todas las áreas de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

FUENTES ORALES:

NAVAS LUNA, Sergio. Gerente Camacol Regional Santander. Bucaramanga, [Entrevista] Personal. 18 Enero de 2010. 1p.

FUENTES DOCUMENTALES, IMPRESAS Y EDITADAS

ACEROS VESGA, Joan. CARTAGENA GARRIDO, Magda, FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica. Proyecto fase aula IV Semestre: Rediseño del direccionamiento estratégico en la empresa Inserco S.A. Soporte USB. Bucaramanga, 2011, 929 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Compite 360. Reporte financiero INSERCO S.A. Soporte USB. Bucaramanga, 2012, 63,8 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

_____. Compite 360. Reportes financieros Inserco S.A.; García Vega Y Cía.; Inversiones Flórez Briceño; Metalex; Luna Sánchez; Alquiestructuras Ltda. Soporte USB. Bucaramanga.2012. Disponibles en USB propiedad de Mónica Fernández.

CUTROPÍA FERNÁNDEZ Carlo. El plan de marketing pasó a paso. Madrid: Esic, 2005. 201 p.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS, DANE, Principales indicadores del mercado laboral Noviembre de 2012. Soporte USB. Bucaramanga. 2012. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS, DANE, Informe Índice de precios al consumidor Diciembre de 2012. Soporte USB. Bucaramanga. 2013. 517 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mónica Andrea. Proyecto fase práctica III Semestre: Análisis de salud financiera dirigido a la empresa Inserco S.A. Soporte USB.

Bucaramanga, 2011, 25h. 437 KB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández.

_____. Proyecto fase práctica V Semestre: Análisis sincrónico del proceso de alquiler de Inserco S.A. Soporte USB. Bucaramanga, 2011, 1,40 MB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández

_____. Sustentación Proyecto fase práctica VI Semestre: Viabilidad de lanzamiento de nuevo producto dirigido a la empresa Inserco S.A. Soporte USB. Bucaramanga, 2012, 6,33 MB. Disponible en USB propiedad de Mónica Fernández

KOTLER P., CÁMARA D., GRANDE A., CRUZ I. Dirección de Marketing. 10 Ed. Madrid: Pearson Educación, 2000. 848 p. ISBN 84-8322-208-6

LAMBIN Jacques. Marketing estratégico. Madrid: Esic, 2003. 837 p. ISBN 84-7356-352-2

VALIÑAS FERNÁNDEZ Ricardo. Manual para elaborar un plan de mercadotecnia, México: McGraw-Hill Interamericana editores, 2007. 199 p. ISBN 13-978-970-10-6054-7

SAINZ José María. El plan de marketing en la práctica. 9 Ed. Madrid: Esic, 2004. 464 p. ISBN 84-7356-388-3

ELECTRÓNICAS

AMBROSIO Vicente. El Plan de Marketing paso a paso. [en Línea]. Bucaramanga. 2010. Revisado el 28 de febrero del 2012. Disponible en: <http://www.godach.com/Plan%20de%20Marketing%20paso%20a%20paso.pdf>

CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN. CAMACOL. Informe económico- Dic11- No. 33. [en línea]. Bogotá. 2011. Revisado el 9 de enero de 2012. Disponible en: http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico%20-%20Dic11-%20No.33.pdf

_____. Análisis jurídico de decreto ley antitramites, [en línea]. Bogotá. 2012. Consultado el 13 de Enero 2012. Disponible en <http://camacol.co/noticias/gobierno-firmó-decreto-ley-anti-trámites-nuevo-decreto-reduce-radicalmente-los-trámites-del>.

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Compite 360. Indicadores Económicos de Santander - Octubre de 2012, [en Línea]. Bucaramanga. 2012. Revisado el 6 de enero de 2013. Disponible en: <http://www.compitem360.com/getattachment/34cbb0ce-7256-4b40-9872-8486783cdcc8/Indicadores-Economicos-de-Santander---Octubre-de-2.aspx>

GESTIPOLIS. ¿Qué son realmente los e-business?. [en línea], Bucaramanga. 2012. Revisado 10 de Diciembre de 2012. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/emp/16/ebiz.htm>.