

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MERCADEO Y DISEÑO DEL  
DEPARTAMENTO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA COLHER LTDA**

**ELABORADO POR:**

**GISELLE CONTRERAS DAZA**

**FRANCISCO ANTONIO ROCHA MAJARREZ**

**TUTOR:**

**JOSE EDUARDO GARCIA**



Pontificia Universidad  
**JAVERIANA**  
Bogotá

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
BOGOTA DC. 10 DE MAYO DE 2010**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	7
1. OBJETIVOS .....	9
1.1 OBJETIVO GENERAL .....	9
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	9
2. MARCO TEORICO .....	10
2.1 MERCADEO.....	10
2.2 PLAN DE MERCADEO.....	10
2.2.1 ANÁLISIS INTERNO.....	12
2.2.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	13
2.2.3 ANÁLISIS DOFA.....	13
2.2.4 ANÁLISIS EXTERNO .....	15
2.2.5 INVESTIGACION DE MERCADOS .....	16
2.3 ESTRATEGIAS DE MERCADEO .....	20
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	27
3.1 ANTECEDENTES.....	27
3.2 FORMULACION .....	28
4. JUSTIFICACION.....	29
5. ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	30
5.1 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA.....	30
5.2 RESEÑA HISTÓRICA.....	30
5.1.2 ORGANIZACIÓN .....	30
5.1.3 ORGANIGRAMA.....	30
5.1.4 LÍNEA DE PRODUCTOS.....	31
5.1.5 MISIÓN ACTUAL.....	35
5.1.6 VISIÓN ACTUAL.....	35
5.1.7 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS.....	35
5.1.8 POLITICA DE CALIDAD .....	36
5.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	36
5.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA.....	38
5.4 ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR.....	40

5.5 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO .....	43
5.5.1 ANÁLISIS DOFA.....	46
5.5.2 PANORAMA INTERNACIONAL EMPRESAS EXPORTADORAS (DOFA).....	48
5.5.3 REDISEÑO DE LA MISIÓN .....	53
5.5.4 REDISEÑO DE LA VISIÓN.....	53
6. ANÁLISIS EXTERNO DEL SECTOR DE BOTONES Y HERRAJES PARA LA CONFECCION Y MARROQUINERIA .....	57
7. PLAN DE MERCADEO PROPUESTO.....	80
7.1 SEGMENTACION DEL MERCADO.....	80
7.2 ESTRATEGIA DE PLAZA.....	84
7.3 ESTRATEGIA DE PRECIO.....	86
7.4 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.....	87
7.5 ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	89
7.6 ESTRATEGIA EN LA PAG WEB .....	90
7.7 ESTRATEGIA DE VENTA Y COMO LLEGAR AL CLIENTE .....	96
8. DISEÑO DE DEPARTAMENTO .....	98
8.1 CARACTERISTICAS GENERALES.....	99
8.2 IMPACTO DEL DEPARTAMENTO .....	101
9. RESTRICCIONES .....	102
10. BIBLIOGRAFIA.....	102

## TABLA DE GRAFICOS

GRAFICA 1: FORTALEZAS DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA .....	49
GRAFICA 2 VENTAJAS DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA .....	49
GRAFICA 3: DEBILIDADES DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA .....	50
GRAFICA 4: DESVENTAJAS DE LAS ACTIVIDADES EXPORTADORAS.....	50
GRAFICA 5: INFOMACIÓN DEMOGRÁFICA.....	62
GRAFICA 6: TAMAÑO DR LSD RMPRESAS ENCUESTADAS .....	63
GRAFICA 7: UBICACIÓN GEOGRAFICA.....	64
GRAFICA 8: POSEE INTERNET .....	65
GRAFICA 9: TIPO DE SECTOR QUE PERTENESE LA EMPRESA .....	66
GRAFICA 10: CUALES DE NUESTROS PRODUCTOS UTILIZA FRECUENTEMENTE..	67
GRAFICA 11: TIPO DE USO QUE LE DA A LOS INSUMOS .....	68
GRAFICA 12: CADA CUENTO COMPRA INSUMOS PARA LA FABRICACIÓN DE SUS PRODUCTOS.....	69
GRAFICA 13: PERSONA ENCARGADA DE COMPRA.....	70
GRAFICA 14: AL REALIZAR UNA COMPRA QUE ES LO QUE MAS LE INTERESA .....	71
GRAFICA 15: MEDIO DE CONTACTO .....	72
GRAFICA 16: GRADO DE IMPORTANCIA A LA HORA DE REALIZAR UNA COMPRA..	73
GRAFICA 17: PROVEEDORES HABITUALES .....	74
GRAFICA 18: NIVELES DE SATISFACCIÓN DE LA CALIDAD DE NUESTROS PRODUCTOS.....	75
GRAFICA 19: NIVELES DE SATISFACCION DE PEDIDOS Y ENTREGAS .....	76
GRAFICA 20: NIVELES DE SATISFACCION CON NUESTRO PERSONAL.....	77
GRAFICA 21: NIVELES DE SATISFACCION CON NUESTRO SECTOR COMERCIAL ..	78
GRAFICA 22: NIVEL DE SATISFACCIÓN CON CADA DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA .....	79
GRAFICA 23: EMPRESAS DE CONFECCION MARROQUINERIA Y CALZADO .....	81
GRAFICA 24: EMPRESAS 2005-2008 .....	83

## TABLA DE TABLAS

TABLA1: MATRIZ DE IMPACTO .....	44
TABLA2: ESTRATEGIA DEL DOFA .....	46
TABLA2: DEBILIDADES FRENTE A SUS COMPETIDORES .....	51
TABLA3: LIMITACIONES AL COMERCIO .....	52
TABLA 4: ESTRATEGIA DE PLAZA .....	84
TABLA 5: ESTRATEGIA DE PRECIO .....	86
TABLA 6: ESTRATEGIA DE PROMOCION.....	87
TABLA 7: ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	83

## TABLA DE IMÁGENES

IMAGEN 1: BOTONES .....	31
IMAGEN 2: HERRAJES .....	32
IMAGEN 3: BOTONES GENERICOS .....	32
IMAGEN 4: DE APLIQUES .....	33
IMAGEN 5: BROCHES .....	34
IMAGEN 6: PAGINA WEB .....	91
IMAGEN 7: PAGINA DE INICIO DE LA EMPRESA CREATUM ACCESORIS S.A .....	91
IMAGEN 8: PAGINA DE INICIO 2 EMPRESAS CREATUM ACCESORIS S.A .....	92
IMAGEN 9: PAGINA DE PROCESOS CREATUM ACCESORIS S.A. ....	93
IMAGEN 10: PAGINA DE CÓDIGO DE FUENTE. ....	94
IMAGEN 11: ANÁLISIS DE PALABRAS EN GOOGLE TRENDS. ....	95
IMAGEN 12: TENDENCIAS.....	96
IMAGEN 13: TENDENCIAS.....	97
IMAGEN 14: TENDENCIAS.....	97
IMAGEN 15: TENDENCIAS.....	97

## INTRODUCCION

En las empresas en ocasiones existen formas organizacionales en forma de cono, es decir más jerárquicas o más planas, sin embargo siempre hay ciertas discrepancias, a la hora de determinar que departamentos son importantes y fundamentales en una empresa.

Cuando una empresa se encuentra en crecimiento y/o por efectos de costos, las opiniones de los dueños, en cuanto al departamento de mercadeo no son las más favorables, ya que se considera que es más importante tener una fuerza de ventas. No obstante, es muy probable que este no parezca fundamental para la empresa, porque no se conoce el alcance que puede tener este departamento. Por tanto es de gran importancia conocer que el mercadeo, consiste en las actividades, tanto de individuos como organizaciones, encaminadas a facilitar y estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas dinámicas. De esta forma se interrelacionan productores, intermediarios consumidores en su capacidad de intercambiar bienes y servicios que satisfagan necesidades específicas. Mercadeo es el proceso de planeación y ejecución de conceptos, precios, promociones y distribución de ideas, bienes, servicios para crear un intercambio que satisfaga necesidades y los objetivos de la organización<sup>1</sup>.

De acuerdo a la premisa anterior es de gran importancia que a medida que las empresas crezcan, contemple establecer sus departamentos de mercadeo para planear y establecer estrategias comerciales, que permitan satisfacer esas necesidades que tiene el cliente mediante la venta de conceptos.

Los botones y herrajes constituyen un elemento fundamental para todas las áreas de confección y marroquinería en el mundo, pues basta con mirar alrededor para darse cuenta de la importancia de este producto en sus diferentes diseños y utilizaciones en el mercado actual. A pesar que en el mercado existe mucha competencia, sabemos que es un producto de apoyo a un producto de primera necesidad, lo cual indica que debe buscar la forma de ser diferenciado, pero que a su vez tiene un fuerte mercado potencial.

Muchas empresa se están preocupando por mostrar una buena imagen y darse a conocer por cualquier medio (televisión, radio, publicidad, prensa, Internet),

---

<sup>1</sup>Weldon Johnson Taylor, Roy Taylor Shaw. Fundamento de Mercadeo - 1985

generando expectativas y recordación, el campo de análisis no es mucho, pues la mayoría no cuenta o no siente la necesidad de cambiar, ampliando la brecha entre unos y otros porque simplemente la competencia se durmió y en ese momento ya es muy difícil poder actuar.

Con este plan de mercadeo intentamos brindar la oportunidad a COLHER LTDA de crear e innovar, siendo el primer paso para consolidarse como una de las empresas más importantes de Colombia, permitiéndolos seguir operando con mayor firmeza, obteniendo así el respeto y el prestigio dentro del mercado.



## **1.OBJETIVOS**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan de mercadeo y diseñar el departamento de mercadeo para la empresa COLHER LTDA. Esto con el fin de penetrar nuevos mercados y consolidar los actuales.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Determinar la situación actual de la empresa industria Colombiana de herrajes COLHER LTDA así como los competidores directos es decir los que se encuentren en la ciudad de Bogotá

Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que tiene la empresa industria colombiana de herrajes COLHER LTDA y que influye en la misma para establecer las estrategias a seguir.

Describir el tipo de cliente y cuantificar el mercado objetivo con el fin de definir claramente el cliente prospecto

Formular la mezcla de mercado: plaza, producto, precio, promoción y merchandising que le aporte un impacto adecuado al cliente prospecto.

Diseñar el departamento de mercadeo para COLHER LTDA

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 MERCADEO**

En la competencia que existe ya sea en mercados locales o mundiales es determinante tomar en cuenta el factor de los cliente, pues estos se han establecido como la razón mas importante por lo que las empresas necesitan moverse de manera acertada en todo el tema de la integración económica mundial a la cual llamamos globalización.

Las empresas colombianas están en un entorno cambiante y demasiado impredecible, sin embargo, no muchas de ellas desarrollan un mecanismo concreto que las ayude a entender el mercado y tienden a basarse en datos históricos o modelos y tecnologías que usan ya sea empresas en el exterior o en la industria en la que se desarrollan. Es por estas razones que para hacer una consolidación del conocimiento y experiencia que le permitan a las empresas conocer el mercado existe el marketing que se conoce como el proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y valores con otros. No obstante cuándo se refiere al marketing se debe conocer tres factores para el buen funcionamiento de este proceso los cuales son: necesidades, deseos y demandas. Las necesidades son los estados de carencia, los deseos la forma que adoptan las necesidades humanas teniendo en cuenta una determinada cultura y la personalidad de los individuos, y las demandas son los deseos humanos que vienen determinados por una capacidad adquisitiva concreta. Una vez las empresas adquieren esto como propio, la información debe interpretar la manera en la que llegará al cliente y/o prospecto, lo cual nos dirige a la oferta de marketing la cual es definida como la combinación de productos, servicios e información o experiencias que se ofrecen en un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo.

### **2.2 PLAN DE MERCADEO**

La formulación del plan de mercadeo surge de la necesidad del análisis de la situación de de la empresa, en donde de determina la importancia de tener una planificación. No obstante COLHER LTDA no cuenta con un departamento que realice este tipo de planificaciones que le permitan poner en manifiesto los medios y recursos que necesita para conseguir los objetivos.

Al diseñar el plan de mercadeo para COLHER LTDA. Se debe tener en cuenta:<sup>2</sup>

- Enfocarse en las necesidades del cliente, para poder diferenciar los productos de los que ofrece la competencia.
- Integrar todas las actividades y áreas funcionales de la empresa para satisfacer las necesidades.
- Alcanzar los objetivos a largo plazo bajo parámetros de ética y responsabilidad mientras se satisfacen las necesidades del cliente.

Cuando miramos las empresas colombianas por lo general observamos su errónea concepción de las ventajas sobre la competencia, puesto que se enfocan directamente en elevar ventas o disminuir precio, lo cual puede provocar competencia por precios llegando esto a perjudicar a el sector en el esta se encuentra, sin embargo no se considera que en el proceso de competencia existen estrategias tales como las de producto, plaza, promoción y precio que con las habilidades y recursos proporcionados por la empresa, se complementan para llegar al consumidor final.

Un plan de mercadeo sin lugar a dudas va relacionado a la planeación estratégica de la empresa, debido a que esta involucra los procesos en los que se crea y mantiene un acoplamiento entre los objetivos y recursos de la misma. Lo cual nos indica que la planeación estratégica es nuestra principal herramienta administrativa que ayudará a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente)<sup>3</sup>.

Teniendo en cuenta que en el plan de mercadeo se toman como principales protagonistas los objetivos de la empresa y los cambios en el entorno (macro, meso, micro), del mismo parten las decisiones que se tomarán en materia de comercialización, canales de distribución, precios entre otros ítems que se consideran fundamentales para COLHER LTDA. Por lo cual estos deben revisar para tener una idea mas clara de la situación actual, y así mismo tener un proyecto de lo que se desea o lo que se espera en un futuro.

Para que esta idea del entorno sea más acertada se tendrá en consideración de siguiente:

- Conocer la misión de la empresa y la participación del marketing dentro de la misma.
- El planteamiento de los objetivos de acuerdo al marketing.
- El recopilar, interpretar y analizar la información proporcionados por la empresa, y por supuesto el DOFA.

---

<sup>2</sup> Merchán Márquez Carmen Liliانا. guía de Plan de mercadeo para las Pymes colombianas Caso Practico: Cauchos y Laupeg. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana 2005. p. 10

<sup>3</sup> [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm)

**2.2.1 Análisis interno. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.** Las empresas deben ser conscientes de como es el direccionamiento hacia sus clientes, con una planeación que permita proyectarse a un futuro de forma correcta, por lo que es muy importante basarse en el concepto de planeación estratégica: proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes. La planeación estratégica prepara el escenario para el resto de la planeación de la empresa, e implica definir una misión clara para la compañía, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales<sup>4</sup>. Dentro de la planeación estratégica se determinan ciertos elementos fundamentales, para el desarrollo de un plan de marketing en los cuales se encuentra: La misión es la declaración formal del propósito general de la empresa. Según Vern McGinnis, Una declaración de la misión debe:

- Definir cómo es la organización y como querría ser.
- Limitarse como para excluir algunos negocios y ampliarse para dar cabida al crecimiento creativo-
- Diferenciar a la organizar de cualquiera de las demás
- Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras
- Hacer su declaración en términos lo bastante claros como para que los pueda entender toda la organización.

La misión de la empresa se debe convertirse en objetivos que apoyen cada nivel directivo, es decir, dichos objetivos deben ser ese horizonte por el cual cada departamento debe luchar y contribuir para la consecución de la misión. La empresa debe diseñar su cartera de negocios, donde se vea claramente el conjunto de áreas de negocio y productos que conforman una empresa. “La mejor cartera de negocios para una organización es aquella que mejor ajusta sus puntos fuertes y sus puntos débiles con las oportunidades del entorno”.<sup>5</sup> Por tanto es importante tener claro que la cartera de negocios es el conjunto de áreas de negocio y productos que conforman una empresa. Dicha cartera es necesario realizarle un análisis, como instrumento de gestión que identifica y valora las diferentes unidades de negocio que conforman una empresa.

---

<sup>4</sup> KOTLER, Philip, Decima Edición España Prentice Hall 2006. Pag.44

<sup>5</sup> KOTLER, Philip, Decima Edición España Prentice Hall 2006. Pag.48

**2.2.2 Análisis de La Cadena de Valor** Es una herramienta importante para evaluar cuales son las fuentes de generación de valor para el cliente<sup>6</sup>. Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio; la cadena de valor identifica 9 actividades estratégicas de la empresa. Estas 9 actividades se dividen en 5 actividades primarias y 4 de apoyo.

Las actividades primarias son:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

Las actividades de apoyo son:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales.

La cadena permite ver las actividades o competencias distintivas de la empresa para que así, la misma pueda desarrollar ventajas competitivas. Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo.

**2.2.3 Análisis DOFA.** En la planeación estratégica de un plan de mercadeo, se tienen en cuenta varios factores importantes, entre ellos el análisis DOFA, el cual es un acrónimo de las palabras Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Esta herramienta ayuda a las empresas a determinar en que posición se encuentra la empresa evaluada con respecto al su entorno y si están

---

<sup>6</sup> Michael E. Porter Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. 1985

preparadas para desempeñarse en su medio. También cuando una empresa puede ser más competitiva, y cuales son sus mayores posibilidades de éxito en el entorno en que se desenvuelve, lo cual lleva a la realización de estrategia de acción a este entorno para que la empresa logre mayor efectividad. El DOFA, se puede considerar una herramienta de diagnóstico estratégico, que se realiza de manera general o global.

“El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas”.<sup>7</sup>

El análisis DOFA es una de las herramienta mas importantes en la evaluación del entorno, ya que con ella, se puede determinar los movimientos que la empresa debe implementar en un entorno determinado, en donde se observan factores relacionados con los mercados, la organización, los recursos financieros, la organización, los competidores, los inventarios, el sistema de mercadeo, la situación política, social, tecnológica, entre otros. Todas estas variables deben ser agrupadas en un cuadro establecido donde se encuentren las variables del DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), seleccionando los factores claves de éxito, donde se deben escoger los factores más importantes para el éxito o el fracaso de la empresa, y luego entra a jugar un papel importante la llamada Matriz de Impacto, que es donde se define el impacto de cada debilidad, oportunidad, fortaleza o amenaza de la empresa en estudio, para posteriormente convertirla en factor clave de éxito. De esta matriz se realiza la ponderación de factores, que consiste en incluir los factores de más alto impacto en las cuatro variables del DOFA ponderado. La numeración de estos factores debe ser alto o bajo impacto y debe ser de manera descendente; luego se hace el análisis deseado, es decir, el análisis DOFA con la selección de los factores de más alto impacto, en donde lo ideal es relacionar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, y llegar a convertir una amenaza en oportunidad, aprovechar una fortaleza, prevenir la influencia de una debilidad y anticipar el efecto de una amenaza. Finalmente las estrategias obtenidas en el análisis DOFA sirven de insumo para desarrollar las estrategias del plan de mercadeo que se van a llevar a cabo.

---

<sup>7</sup> **SERNA GÓMEZ, Humberto.** Gerencia Estratégica: 5ª Edición. Bogotá: 3R Editores. p. 157.

**2.2.4 Análisis externo. 5 FUERZAS DE PORTER.** El entorno empresarial cambia de forma constante y es incierto debido a las necesidades de los consumidores, las diferentes políticas, las nuevas tendencias de negocios, entre otros elementos que amenazan la estabilidad de las empresas. Por lo tanto es de gran importancia que estas variables se analicen de forma periódica, para que el mercado no excluya a las empresas que no las tiene en cuenta. Teniendo en cuenta estas premisas se toma las cinco fuerzas de Porter para este análisis y se procede a realizar la definición de estas fuerzas según Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

Poder de negociación de los Compradores o Clientes.

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores. El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.

- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

Amenaza de nuevos entrantes. Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología

Amenaza de productos sustitutivos. Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

Rivalidad entre los competidores. Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

**2.2.5 Investigación de mercados.** Todas la organizaciones que se encuentran en un entorno determinado, deben realizar una investigación de mercados si se quiere sobrevivir en el determinado sector competitivo, vinculando en esta investigación a clientes, consumidores y el público en general a través de



información valiosa que ayuda a encontrar y definir oportunidades y problemas del marketing, a supervisar el desempeño del marketing y a entender mejor el marketing. Con respecto a esto, entonces se puede afirmar que:

“Investigación de mercados es la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistémico y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y solución de problemas y las oportunidades de marketing”.<sup>8</sup>

Los procesos que se siguen en cada paso son metódicos y por general ya están planeados. El objetivo de una investigación de mercados es entregar información confiable que exprese el estado real de las cosas en estudio, y debe ser una investigación objetiva. En el proceso de la investigación se caracterizan unas tareas claves, como son la definición del problema, la realización de un método para solucionar este, la realización del diseño de la investigación, un trabajo de campo, preparación y análisis, y finalmente la presentación de la información requerida.

Con relación al análisis de datos, se caracterizan los datos secundarios, que recogen con algún propósito que no es el problema en referencia, y los datos primarios, que son aquellos originados de manera específica para establecer el problema de la investigación. Por lo general estos datos vienen de fuentes gubernamentales y comerciales, bases de datos automatizadas, entre otros. En estas investigaciones de mercados se presenta un problema de decisión gerencial, llamado el problema de investigación de mercados, que consiste en cuestionar que información se necesita y cual es la mejor forma de obtener dicha información.

Se debe formular un diseño apropiado para el tema en estudio o el problema que se enfrenta:

“El diseño de investigación es una estructura o plano para llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados. Detalla los procedimientos necesarios para obtener información que se requiere para estructurar o resolver problemas de investigación de mercados”.<sup>9</sup>

Este diseño formulado especifica los detalles de operación para poner este diseño en práctica, y además permite que la investigación se lleve de manera efectiva y eficiente.

---

<sup>8</sup> **MALHOTRA, Naresh.** Investigación de mercados un enfoque aplicado: 4ª edición. Prentice Hall: p. 7.

<sup>9</sup> Ibid. p. 74.

Diseño de investigación: encuesta. Se debe tener claro desde el inicio de una investigación, la forma en que se van a recopilar los datos que se necesitan para que la investigación sea clara y confiable al momento de obtener la información deseada.

“El método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica. Por lo tanto, este método para obtener información se basa en un interrogatorio a encuestados, en el que se les hace una variedad de preguntas en cuanto a conducta, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones y características demográficas y de estilo de vida”.<sup>10</sup>

Con respecto a las encuestas, debe aclararse de que manera se van hacer, es decir, si serán escritas, verbales o por computador, ya que cualquiera de estas formas es válida. Las preguntas normalmente son estructuradas, y se prepara un cuestionario formal, donde se contienen preguntas en un orden determinado

**Encuestas por teléfono.** Este método consiste básicamente en llamar a una muestra de personas encuestadas y hacerles una serie de preguntas incluidas en un cuestionario impreso, el cual es llenado por el investigador con su lápiz.

**Diseño de muestreo.** Se debe aclarar por parte del investigador el tema de la población que se tiene para ser encuestada y la respectiva muestra de esa población, que en definitiva será el grupo de interés para el investigador del tema.

“Una población es el total de todos los elementos que comparten algún conjunto de características comunes y que comprenden el universo del propósito del problema de investigación de mercados”.<sup>11</sup>

De esta población en estudio, sale la muestra, que es un subgrupo de elementos de la población determinada para participar en el estudio. Aquí se utiliza la estadística para hacer deducciones con respecto a la población. Aunque se debe aclarar, que la población no es una población cualquiera, es decir, se debe especificar la población objetivo, donde se recolectan los elementos que tienen la información que necesita el investigador. Los elementos son los objetos que tienen la información requerida por el investigador y acerca del cual se harán las determinadas deducciones.

---

<sup>10</sup> Ibid., p. 168

<sup>11</sup> Ibid., p. 314

**Muestreo aleatorio simple (MAS).** Consiste en una técnica de muestreo probabilístico donde cada elemento en la población tiene una probabilidad de selección conocida y equitativa. Cada uno se selecciona de manera independiente al otro y la muestra se toma por un proceso aleatorio de un marco de muestreo.

**2.2.6 Segmentación de Mercado:** La segmentación del mercado permite dividir el mercado en grupos más o menos homogéneos de competidores, en su grado de intensidad de la necesidad. Esto permite saber a la empresa a que división del mercado va a dirigirse, para la gestión de ventas. En la segmentación de mercados se requiere:

- **Mensurabilidad:** quiere decir que el segmento en cuestión puede ser medible o cuantificable.
- **Accesibilidad,** los segmentos de mercados seleccionados se pueden atender y alcanzar en forma eficaz.
- **Sustanciabilidad,** se asocia a un concepto de materialidad, es decir, que tan grande o interesante es el segmento a utilizar.
- **Accionamiento,** tiene la relación a la posibilidad de creación o diseño de planes adecuados/efectivos para el segmento en cuestión.

Para la realización de un proceso de segmentación se debe identificar las variables homogéneas para los potenciales compradores, esta variable ayuda a identificar los grupos objetivos.

- Necesidad de encontrar un mercado.
- Observación y búsqueda de oportunidad de mercado (se puede a través de fuentes primarias, investigaciones externas, fuentes secundarias, intuición empírica, expertos).
- Determinación de mercado potencial y necesidades genérica: Es decir, se debe identificar la máxima posibilidad de venta de la industria y las necesidades reales, de los posibles compradores.
- Determinar las variables relevantes para la segmentación: Se debe de identificar aquellas variables o características importantes, que permitan llegar a una división o agrupación de estos mismos, dados los objetivos.
- Determinación y proyección de cada segmento: Una vez definido cada grupo. Se obtiene una matriz de segmentos o “nicho de mercado“ tendrá una característica peculiar, y por tanto un probable potencial propio.
- Determinar y proyectar la acción de la competencia en cada segmento: Antes de seleccionar un nicho al cual dirigirse , se debe tener presente las actividades o roles que juega la competencia en cada uno de ellos.

Existen un número de variables que ayudan a estructurar un mercado, en este caso de un producto o servicio de consumo masivo. El criterio de selección para utilizar una u otra variable dependerá de los objetivos perseguidos.

- Segmentación geográfica: Requiere dividir el mercado de en diferentes unidades geográficas. Como regiones provincias etc.
- Segmentación demográfica: Consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variable como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación.
- Segmentación conductual: Divide a los compradores en grupos, con base a su conocimiento en un producto, su actitud ante el mismo, el uso que le dan o la forma de responder a un producto.

## 2.3 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Para el beneficio de los stakeholders es fundamental el crecimiento de la empresa, no solo para atraer capital humano más talentoso sino para ser más competitivos en el mercado existente. Por tanto la penetración en nuevos mercados, es una estrategia que dirige a la empresa a definir los segmentos y así conocer cuales a penetrado y cuales debe y tiene oportunidad de penetrar en el mercado actual o en uno nuevo, sin modificar su producto. “con la mejora de la publicidad, de los precios, del servicio, de la selección del menú o del diseño de los establecimientos, se podría conseguir que los clientes visiten los establecimientos mas a menudo”<sup>12</sup> para tener una incursión exitosa en el mercado de debe tener claras las estrategias de crecimiento empresarial en donde se identifican y desarrollan los nuevos segmentos de mercado para productos ya existentes, como en este caso la producción de herrajes y botones. Cabe anotar que dentro de la estrategia de crecimiento puede darse también la de desarrollo de producto que consiste en ofertar nuevos productos o modificar los ya existentes para segmentos en los que no se haya incursionado. Es de gran importancia mencionar que en el desarrollo de estas estrategias es fundamental la cadena de valor la cual se define como “la serie de departamentos que realizan actividades que crean valor al diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa.”<sup>13</sup> El éxito de una empresa no solo depende de una buena gestión de cada uno de los departamentos que la conforman, si no también de que tan bien se efectúa la coordinación de las actividades de dichos departamento. En el sistema del marketing se da origen a unos socios que contribuyen a dar valor a los productos desarrollados en la empresa y es a esta colaboración a la que se le da el nombre de red de entrega de valor la cual se define como una “red integrada por la empresa sus proveedores, distribuidores y, en ultima instancia, clientes, que se “asocian” para mejorar el desempeño de todo el sistema”<sup>14</sup> esto con fin de proporcionar a la empresa ventajas competitivas que la diferencien de la competencia.

---

<sup>12</sup>KOTLER, Philip. Óp. Cita pág. 48

<sup>13</sup>KOTLER, Philip. Óp. Cita pág. 57

<sup>14</sup>KOTLER, Philip. Óp. Cita pág. 58

Otros aspectos con los que se debe complementar este proceso de marketing consta de las siguientes fases: análisis de las oportunidades del mercado, selección de mercado objetivo, desarrollo del marketing mix<sup>15</sup> y gestión del esfuerzo del marketing. Después de determinar los anteriores elementos hay que definir cual va a ser la guía a seguir para llevar los productos de manera eficiente hasta los clientes, la forma como se negociara con los proveedores, el manejo de los productos,. lo cual conlleva al desarrollo de la gestión de canales de marketing, cadena de distribución, red de de generación de valor entre otros factores que contribuyen a este proceso.

**Estrategia.** Podemos decir que estrategia es la manera mas acertada para lograr los objetivos propuestos que se trazan a la hora de iniciar una escenario planeado. En el momento de desarrollar una estrategia se debe conocer de antemano los distintos caminos que se pueden tomar para enfrentar las metas que se desean alcanzar. En otras palabras la estrategia es un plan para aprovechar al máximo los recursos y esfuerzos que se poseen a la hora de obtener resultados positivos.

**Estrategia de plaza.** Cuando se hace una estrategia de plaza, se administra el canal en el cual la empresa transfiere los productos al consumidor o cliente, como también los sistemas en donde los productos o bienes se transportan desde el lugar de producción al punto de venta.

El objetivo de la estrategia de plaza es utilizar el medio más adecuado para poder cubrir el mayor número de clientes posibles a un costo favorable para la empresa. Entre las estrategias que podemos encontrar son:

- La estrategia de amplitud de distribución al cliente-meta, es decir, ofrecer la distribución exclusiva del producto, ya sea intensiva por sectores o total, logrando una fidelización y compromiso con la marca.
- La estrategia de canales múltiples, es decir, que los productos pueden ser muy similares pero entre ellos no hay rivalidad o competencia.
- La estrategia de canales competitivos, siendo la empresa la responsable de controlar la distribución

El transporte y logística tiene que estudiarse de acuerdo a los beneficios y factores que puedan beneficiar los costos, teniendo en cuenta los medios que hay existentes.

Cobertura de Mercado: A la hora de hacer una estrategia debemos conocer muy bien el mercado potencial para los productos de construcción e industria que

---

<sup>15</sup> Conjunto de instrumentos de marketing tácitos y controlables (producto, plaza, promoción y precio) que la empresa combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo.

debemos abastecer, es por eso que tanto los directores como los administradores deben identificar los canales y métodos para lograrlo.

Identificar los canales y métodos para lograrlo.

El control es indispensable para saber cómo se encuentran los productos de COLHER LTAD en el momento de la distribución, ya que pasan de ser propiedad del distribuidor para ser del cliente, y es en este momento cuando el cliente puede hacer cualquier cosa con el producto, es decir, si no se revisa el estado del producto cuando se hace la respectiva entrega de este, se puede perder el control del mismo.

**Estrategia del precio.** El precio de los productos es un factor que se puede tomar de diferentes formas, puede ser por la utilidad que se quiere ganar, por el precio que este en el mercado o por momentos del tiempo, probando así el pulso del mercado en el que se está. El precio siempre estará ligado a la aceptación del cliente, entendiendo el valor que estos perciben en el producto.

El precio es muy importante en cuanto a:

**La economía:** Los precios inciden demasiado en temas ligados a la situación económica como sueldos, ingresos y rentabilidades. El precio es el termómetro de un sistema económico, pues es el que mide y determina los factores de producción.

**Las empresas:** El precio es crucial a la hora de construir la demanda del mercado. Es el precio el que puede decidir una muy buena estrategia en cuanto a posicionamiento y participación del mercado. De ahí se parte para mirar las utilidades que puede dejar cierto tipo de negocio.

**El consumidor:** Cuando el consumidor decide hacer una compra, depende directamente del precio, es decir, cuanto está dispuesto a pagar por un producto o servicio, teniendo en cuenta la calidad. El precio es el medidor de la calidad, la percepción del cliente es que, entre más alto sea el precio de un producto será mejor la calidad, obviamente careciendo de información del mismo, para lanzar un juicio diferente.

### **Métodos para fijar precios**

1. *Función del costo total:* para colocar un precio con este método se deben de tener en cuenta tanto el costo con se compro el producto como el histórico.

2. *Contribución marginal*: es un costeo directo, siendo muy efectivo cuando las empresas están dedicadas a la exportación de los productos fijando los precios más competitivos para los mercados internacionales.
3. *Rendimiento sobre la inversión*: obteniendo una utilidad ya establecida se le aumenta el precio al producto, sabiendo de antemano lo que costó y lo que se puede ganar en la venta del mismo, lo cual facilita hacer proyecciones de ventas y porcentajes de utilidad.

**Estrategia de promoción.** En el manejo eficiente de los productos en un mercado determinado, la promoción efectiva es tan importante como fijar precios o la distribución. Para tener más claridad en el tema, la promoción se entiende como la comunicación para informar y persuadir a los clientes potenciales de un producto o servicio determinado, con el propósito de influir en la decisión de compra de ese cliente. Se debe aplicar una estrategia de promoción para llegar al cliente potencial de manera efectiva, teniendo en cuenta que la estrategia de promoción es un plan para el uso adecuado de los elementos que conforman la promoción como son las relaciones públicas, la publicidad, la promoción de ventas y las ventas personales, y este plan se constituye en parte importante de la estrategia de mercadotecnia, para llegar al mercado deseado.

*“La función principal de la estrategia de promoción de un mercadólogo es convencer a los consumidores meta de que los bienes y servicios que se ofrecen brindan una ventaja diferencial respecto a la competencia”.*<sup>16</sup>

Es determinante para una empresa mostrar la ventaja diferencial que posee sobre los competidores, por medio de los beneficios del producto o servicio que se está ofreciendo, lo cual se hace mejor por medio de la promoción.

Los elementos de la estrategia de promoción mencionados anteriormente no deben trabajar por separado, deben integrarse para lograr los objetivos propuestos, y es esta integración de elementos la se conoce como mezcla de promoción. Esta combinación de elementos (relaciones públicas, publicidad, promoción de ventas y ventas personales), en conclusión tienen como objetivo influir en el mercado deseado, lo cual va integrado con el cumplimiento de las metas de la organización. Se necesita de publicidad en todas las organizaciones para dar a conocer el producto que se quiere promocionar, ya sea una organización grande o pequeña. La publicidad básicamente es una manera de comunicación pagada acerca de un producto específico o servicio que una empresa desea ofrecer. Los más conocidos son la televisión, periódicos, revistas, libros, radio, entre otros, aunque cabe destacar que debido al mundo avanzado y globalizado en que se encuentran actualmente, se han encontrado nuevas formas

---

<sup>16</sup> McDaniel, Carl et al. Marketing: 4ª Edición. México: Thompson Editores. p. 460

de llegar al consumidor como el Internet, el cual es de gran acceso para muchas personas en muchos mercados.

“Uno de los principales beneficios de la publicidad es su capacidad para comunicarse a un gran número de personas a la vez. Por lo tanto, el costo por contacto suele ser muy bajo”.<sup>17</sup>

En la publicidad se caracteriza el la ventaja de poder llegar a las grandes masas, aunque también se puede llegar un grupos selectos a través de medios como el correo directo o las revistas que se publican especializadas en un sector específico, en un determinado mercado. Lógicamente, la publicidad no es lo único importante con lo que cuenta la empresa, se encuentra además las ventas personales, que consiste en la comunicación de 2 personas en una situación de venta de un bien o servicio específico, donde ambas personas, comprador y vendedor, poseen objetivos, como bajar el costo por parte del comprador o subir las ganancias por parte del vendedor. Los métodos más comunes de esta práctica son presentaciones de venta “frente a frente” y vía telefónica, donde se intenta influir sobre el consumidor en su decisión de compra, pero lo más importante a lo que se quiere llegar en esta relación es que ambas partes ganen, que ambos alcancen sus objetivos y generar lealtad por parte del cliente. En este gran proceso de promoción también se destacan las relaciones públicas, que consisten en la evaluación de las actitudes del público, identificando las distintas áreas de la empresa que le competen a este público y con el objetivo de ganarse la aceptación de ese público determinado, compuesto por proveedores, clientes personalidades del gobierno, accionistas, empleados, entre otros. Estas relaciones públicas se basan en informar al público objetivo acerca de la metas de la compañía y mantener la buena imagen de la compañía. Finalmente se encuentra la promoción de ventas, que consiste en todas las actividades de mercadotecnia que inciden en la decisión del consumidor y en la efectividad del distribuidor, enfocadas a consumidores industriales o consumidores finales en el corto plazo. Entre las promociones de ventas más conocidas se destacan las ferias industriales, los concursos, los cupones de muestra gratis, entre otros. Esta herramienta está enfocada básicamente a mejorar otros elementos de la promoción como la publicidad y las ventas personales, pero cabe destacar que esta herramienta genera respuestas de venta mucho más rápidas.

“La promoción es una parte importante de cualquier mezcla de marketing. Los consumidores en general y los intermediarios pueden seleccionar entre muchos

---

<sup>17</sup> Ibid., p. 461



productos. Si un fabricante quiere tener éxito, no sólo deberá ofrecer un buen producto a un precio razonable, sino darle información al público sobre el artículo y el lugar donde puede adquirirlo”.<sup>18</sup>

**Estrategia de producto.** Para efectos de este trabajo, las estrategias de producto estarán orientadas a lo que se refiere a la teoría de productos industriales. Por esta razón no se tendrán en cuenta algunos aspectos comparados con las decisiones de los productos orientados al consumidor (características del producto, diseño del producto, marca, empaque y etiquetas).

**Productos Industriales.** Estos productos son aquellos que se utilizan en procesos adicionales o se emplean en el manejo de un negocio, por lo cual es un producto que se diferencia de un producto para el consumidor, ya que los propósitos son diferentes. Los productos industriales se dividen en tres grupos, compuestos por materiales y partes (materiales, partes fabricadas), aspectos de capital (productos que colaboran en las operaciones del comprador como instalaciones y accesorios como herramientas, montacargas, manuales) y suministros y servicios que incluyen los productos de operación como papel, lápiz, lubricantes, y los de mantenimiento como clavos, pinturas, utensilios de aseo, entre otros. Estos suministros son obtenidos con un mínimo de esfuerzo. En cuanto a la parte de servicios, estos se relacionan con servicios de mantenimiento y reparación, y servicios de asesoría de negocios como los servicios legales, en donde se tiene en cuenta un documento escrito o contrato.

Debido a que este análisis se basa en productos industriales, se tendrán en cuenta sólo dos aspectos: La calidad y servicios de apoyo del producto.

La calidad del producto se caracteriza por ser importante para el posicionamiento, destacando que la calidad se mide desde el nivel y la consistencia. Al hablar de nivel, significa calidad de desempeño, consiste en la habilidad que tiene un determinado producto para desempeñar las funciones, donde se incluye la confiabilidad, la precisión, la durabilidad, la reparación, entre otros.

“Las compañías rara vez tratan de ofrecer el nivel más elevado que sea posible en la calidad de desempeño, ya que son muy pocos los clientes que quieren los

---

<sup>18</sup> McCarthy, Jerome et al. *Marketing Un enfoque global*: 13ª Edición. México: Mc Graw Hill. p. 406

elevados niveles de calidad que se ofrecen en algunos productos como un automóvil Rolls Royce, un refrigerador Sub Zero o un reloj Rolex, o que se pueden permitir el lujo de pagarlos”<sup>19</sup>.

Con respecto a la otra parte de la calidad, que es la consistencia, se relaciona con el apego a la calidad, un producto sin defectos, por lo cual todas las empresas deben trabajar por lograr altos niveles de apego a la calidad.

“En la actualidad, la mayor parte de las empresas practica el Control de Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés), un esfuerzo para mejorar constantemente la calidad del producto y del proceso en todas y cada una de las fases de su operación”.<sup>20</sup>

Con respecto a los factores tenidos en cuenta en los productos industriales, el servicio al cliente es otro elemento importante de la estrategia, ya que se ha tomado como un instrumento para conseguir ventajas competitivas por parte de las empresas, lo cual se enfoca en satisfacer las necesidades de los consumidores. En este punto no sólo se debe tener en cuenta las quejas de los clientes, sino que se deben realizar encuestas a los clientes, lo cual facilitará la evaluación del valor de los servicios que se están ofreciendo. Después de evaluar esto, se debe evaluar los costos de proporcionar esos servicios, y finalmente lo que se debería lograr es el desarrollo de un paquete de servicios que satisfagan a los clientes y que al mismo tiempo permitan obtener utilidades para la compañía.

Son muchas las empresas que han optado por tener en sus operaciones el servicio al cliente, ya que además de ayudar a aumentar las utilidades y manejar quejas de los clientes, presta colaboración en servicios técnicos, información para el consumidor, mantenimiento, entre otros, y ayuda a mejorar especificaciones del producto como la calidad de este.

“Una operación activa de servicio al cliente coordina todos los servicios de la compañía, crea la satisfacción y la lealtad de los consumidores y ayuda a la compañía a encontrar formas de distinguirse de sus competidores

---

<sup>19</sup> **KOTLER, Philip and ARMSTRONG, Gary.** Fundamentos de Mercadotecnia: 4ª Edición. México: Prentice Hall. p. 243

<sup>20</sup> *Ibid.*, p. 244.

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 3.1 ANTECEDENTES

A principios del año 1994 se inicia por parte unos hermanos la incursión en la venta y elaboración de herrajes para la confección y marroquinería viendo como una opción más viable el mercado de la capital colombiana, Bogotá. De allí nace la idea de crear la empresa que llamaron COLHER LTDA, la cual lleva ya 21 años en el mercado y se ha orientado en ofrecer un valor agregado a los productos, pues cada uno de ellos ha sido desarrollado y diseñado cuidadosamente para satisfacer y proporcionar productos exclusivos a cada uno de sus clientes.

Su énfasis en convertir sus piezas en únicas, le brindan a sus clientes no solo una pieza necesaria para los productos finales de las empresas que los tienen como proveedores, sino también una pieza decorativa y complementaria, que brinda un acabado más prolijo a estos.

INDUSTRIA COLOMBIANA DE HERRAJES LTDA COLHER vende todo tipo de botones, herrajes y apliques, para la confección y marroquinería. Los productos se entregan al consumidor directamente, contando con una flota de transportes contratada por la empresa que ayuda a mejorar el servicio en cuanto a entregas. Los clientes se consiguen por medio de una fuerza de ventas, constituida en un 80% empírica y el restante profesionales en asesorías comerciales. El medio utilizado es exposición de producto por evento (indexmoda).

Las herramientas que posee para ganar mercado es ofreciendo un crédito sin muchos requisitos, unos precios acordes al mercado (parte fundamental en la decisión del cliente), una entrega ágil de los productos y una diversificación de productos que lo con llevan a encontrar casi todo lo relacionado en una sola empresa.

Debido que esta empresa en una empresa familiar las decisiones son tomadas por los propietarios y los directivos contratados por ellos. Las decisiones que respectan a pagos, ventas, compras y análisis son tomadas por los directivos de la empresa, son estas las personas que tienen el direccionamiento de la empresa, y bajo sus órdenes se encuentra el funcionamiento de cada uno de los pedidos.

Esto hace que las respuestas sean un poco más rápidas, pero el análisis sea menos profundo. Pues los directores al acaparar todos los sectores de la empresa, se aprietan de trabajo y no les dedican el tiempo necesario a temas como mercadeo y estrategias para encontrar nuevos canales de distribución

En cuanto a la competencia, no hay un horizonte claro de ella pues no se tienen datos exactos de quien es el líder en ese sector.

Valoración de la competencia no es un tema por el cual CLOHER se preocupara, ya que el esfuerzo se encuentra en la generación de negociaciones y la búsqueda de la venta misma y no en el desarrollo de estrategias corporativas que involucren posicionamiento de marca como proveedor de insumo para la fabricación de las confecciones colombianas. No obstante cabe anotar que COLHER LTDA se ha concentrado principalmente en centrar, sus ventas al exterior y por tanto la competencia existente en país no ha sido contemplada en su totalidad, pues su mercado no solo ha sido desarrollado en Colombia. COLHER LTDA sin embargo se encuentra en un proceso de cambio ya que el desconocimiento de su competencia es una gran desventaja por lo cual el este plan de mercadeo es de suma importancia ya que ubicara de una forma mas clara a COLHER LTDA dentro de industria Colombia.

### **3.1 FORMULACION DEL PROBLEMA**

En estos momentos la empresa COLHER LTDA. cuenta con los departamentos de: contabilidad, financiero , ventas, cartera y recurso humano pero se observa que no tiene un departamento de gran importancia como se ha mencionado, como lo es el departamento de mercadeo .teniendo en cuenta esto, es acertado afirmar que la empresa se encuentra atrasada frente a su competencia a la hora de darse a conocer como una empresa formal, respetable y organizada, pues no existe un estudio o una planeación, ni proyecciones claras que puedan interpretarse como plan de mercadeo.

Después de evaluar la empresa en su conjunto y en el sector de la industria en el que está ubicado , encontramos que no ha desarrollado un método de mercadeo claro , pues se basa en ideas y experiencias, mas no en conocimiento y teorías ya establecidas, siendo muy importantes para afianzar métodos adecuados para la implementación de estrategias de mercadeo.

Durante los últimos años tanto la empresa como el sector han tomado un rumbo de crecimiento elevado que conlleva a crear la necesidad de reestructuración de los procesos y toma de decisiones, siendo estas últimas más centradas y estudiadas por parte de los directivos, para saber el verdadero foco del problema que se presente

#### 4. JUSTIFICACION

En el país se hallan empresas que por su estructura de costos y su tamaño consideran que no es importante contar con la presencia de un departamento de mercadeo dentro de su estructura organizacional. Algunas empresas encomiendan la tarea de mercadeo en áreas comerciales pero por su labor se vuelve netamente dirigidas a las ventas, olvidándose de las herramientas y estrategias que pueden ofrecer un excelente plan de mercadeo

En este anteproyecto se quiere diseñar un plan de mercadeo para la empresa COLHER LTDA además se pretende mostrar cual es la importancia de establecer un plan de mercadeo en una empresa que no cuenta con uno, de tal manera que le permita aplicar las estrategias claves de mercadeo frente a la competencia y al mercado al cual se enfrenta en este momento.

COLHER LTDA cuenta con un área comercial como uno de sus principales departamentos operativos de su negocio, por lo cual los directivos creen en el gran aporte que proporcionara el desarrollo de un plan de mercadeo que colabore con el crecimiento de la empresa, en cuanto a niveles de venta y posicionamiento en el sector manufacturero y por supuesto en el mercadeo y comercialización de botones y herrajes en Colombia.



**5.1.4 Línea de productos.** La empresa cuenta con 5 líneas de productos las cuales ofrece a sus clientes tales como Abril, Jeans & Jackets, Pronto, Armi, Deitech entre otras empresa de confección en Colombia.

LÍNEA	No DE REFERENCIAS
<b>BOTONES</b>	<b>144</b>
<b>HERRAJES</b>	<b>35</b>
<b>GENERICOS</b>	<b>65</b>
<b>APLIQUES</b>	<b>18</b>
<b>BROCHES</b>	<b>18</b>

## BOTONES



**Imagen 1: Botones**

## HERRAJES



Referencia: 3810/2H-3  
Descripción: Botón 38L con disco 2 huecos para coser en zámac  
Acabado: Zinc pavón con disco latón pavón

pág 1de 2 ▶

Todos los productos pueden ser adecuados al tamaño y el acabado requerido por el cliente



Referencia: 36/2H-3  
Descripción: Botón 36L 2 pasadores cóncavo con aro en zámac  
Acabado: Estaño cobre

pág 1de 2 ▶

Todos los productos pueden ser adecuados al tamaño y el acabado requerido por el cliente

Imagen 2: Herrajes

## GENERICICO

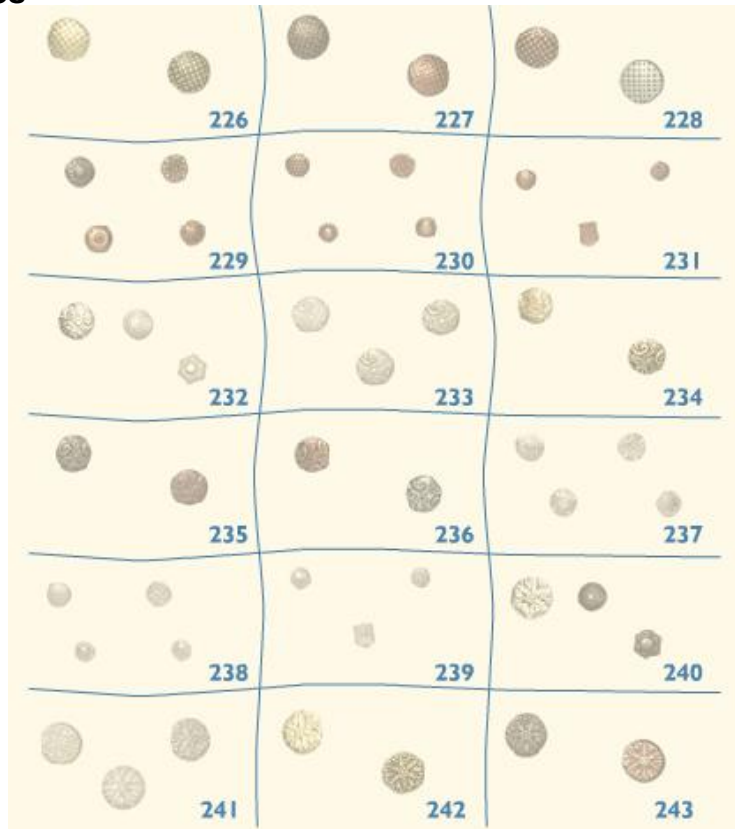


Imagen 3: Botones genéricos



## APLIQUES



Referencia: 9000-3  
Descripción: Aplique prendedor escudo  
3x3 cm en zamac  
Acabado: Latón pavón  
Complemento: Garra de león

---

Todos los productos pueden ser adecuados al tamaño y el acabado requerido por el cliente

**Imagen 4: Apliques**

### BROCHES

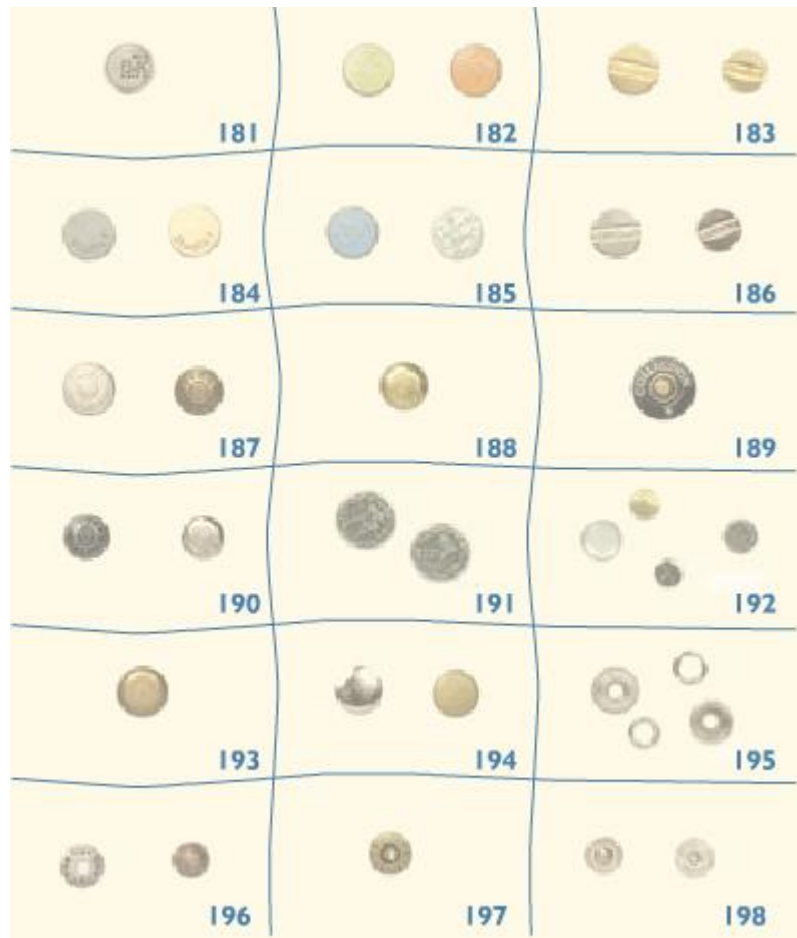


Imagen 5: Broches

### **5.1.5 Misión Actual.**

Desarrollar, producir, comercializar y distribuir herrajes de calidad a los sectores de confección y marroquinería a nivel nacional e internacional con precios competitivos, bajo estrictos parámetros de ética, responsabilidad, respeto y lealtad, con oportunidad de suministro y un excelente servicio posventa, contando con un personal idóneo comprometido en el éxito de la organización y utilizando la totalidad de la capacidad instalada mejorando así la rentabilidad del negocio y la estabilidad de la organización.

### **5.1.6 Visión Actual.**

Para el 2012 COLHER deberá ser reconocida como una empresa que ha alcanzado un liderazgo en el mercado de herrajes para la confección y la marroquinería; teniendo siempre como objetivo la satisfacción y entusiasmo de nuestros clientes, proveedores y colaboradores. Ser la mejor opción por calidad, innovación, cumplimiento y lograr el compromiso con la eficiencia, optimizando la confianza, el desarrollo del recurso humano y el trabajo en equipo. Mejorar la tecnología existente; sus sistemas; procesos y recursos mediante programas de mejoras continuas dentro del marco de la calidad total

### **5.1.7 Principios y Valores Corporativos**

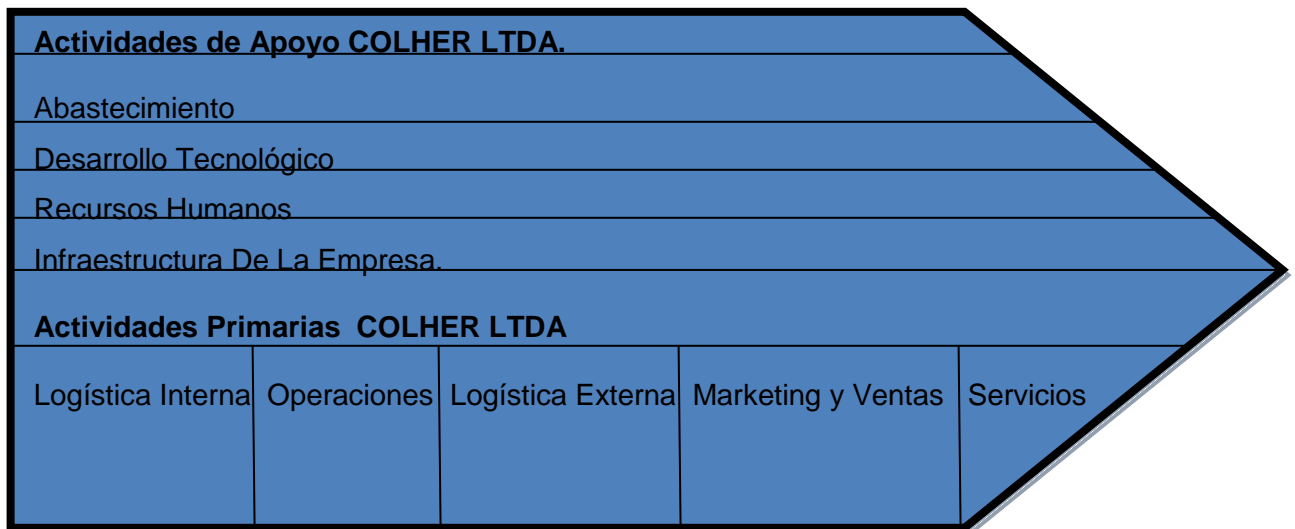
Queremos que la Industria Colombiana de Herrajes Ltda. se caracterice por los valores de ética, responsabilidad, respeto y lealtad. Los principios que nos guían son:

- Realizar un excelente servicio a nuestros clientes internos, externos y proveedores en todas las fases de nuestro proceso.
- Ofrecer productos innovadores a través de capacitaciones tecnológicas y actualización de las últimas tendencias relacionadas con nuestros sectores.
- Motivar a todos los miembros de la organización para inculcar el sentido de pertenencia y compromiso hacia el logro de los objetivos.
- Defender y proteger las marcas y diseños exclusivos de nuestros clientes.
- Lograr la satisfacción de nuestros clientes mediante un sistema de gestión de calidad sólido.

### 5.1.8 Política de Calidad

La Industria Colombiana de Herrajes Ltda., consciente del compromiso con el sistema de gestión de calidad y de la importancia que éste representa como buen direccionamiento y mejoramiento de la compañía, ha decidido ser una organización eficiente que busca suministrar productos y servicios de calidad de manera oportuna, satisfaciendo las necesidades y expectativas de clientes internos, externos y proveedores con: rentabilidad, mejoramiento continuo e innovación tecnológica.

### 5.2 Análisis de la cadena de Valor.



#### Actividades de Apoyo

**Abastecimiento.** La actividad de abastecimiento de COLHER LTDA es una de las fortalezas de la empresa ya que tiene excelentes relaciones con sus proveedores, el grado de poder negociación con ellos es alto y han desarrollado un marketing relacional basado en la confianza, compromiso y confidencialidad entre las partes. COLHER LTDA. Cuenta hoy en día de con cartera con sus proveedores de 60 a 90 días de acuerdo a lo que COLHER LTDA requiera. Lo cual permite a COLHER LTDA. Concebir a sus proveedores no solo como proveedores sino como unos aliados estratégicos que permitirán así mismo brindar a sus clientes plazos o créditos al mismo tiempo.

**Desarrollo Tecnológico.** COLHER LTDA en actividades de desarrollo tecnológico como cuenta con la maquinaria de producción, elaboración y finalizado de

producto. También a nivel administrativo cuenta con un sistema de información que registra a diario la información de movimiento de inventario, Inventarios en proceso, producto Terminado, así como entradas y salidas de almacén que alimentan el sistema, obteniendo información actualizada en cuanto a existencias. Así mismo, estos inventarios son costeados y modificados inmediatamente de acuerdo a las facturas de compra y a las listas de precios. Obteniendo de esta forma una información verídica y segura para poder cumplir con los clientes y ofrecerse confianza en sus procesos por la eficiencia de los de COLHER LTDA.

**Recursos Humanos.** COLHER LTDA encuentra una falencia en cuanto a la administración del talento humano dentro de la organización, ya que no cuenta con un área o departamento especial para ello. Además no cuenta con un programa especial para el reclutamiento y selección, que asegure la contratación de personal altamente calificado COLHER LTDA. Debido a que el departamento de recursos humanos es el que permite el control y también el desarrollo de los empleados, este tema en COLHER LTDA se encuentra dirigido por el gerente administrativo pero debido a que no cuenta con el tiempo suficiente, no tienen programas de motivación a los empleados que podrían ser un factor clave para la efectividad y eficiencia futura de la empresa.

**Infraestructura de la Empresa.** COLHER LTDA cuenta con una infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades de desarrollo o producción de los productos, además cuenta con personas profesionales en las áreas de contabilidad, administrativos los jefes de operaciones y operarios por cada una de los procesos que tiene un producto. Esto hace que COLHER LTDA se encuentre en un marco competitivo a nivel de infraestructura organizacional y física.

### **Actividades Primarias**

**Logística Interna.** Esta actividad es de gran relevancia puesto que esto da una efectividad en los pedidos que los clientes realicen a COLHER LTDA, la buena sincronización de los pedidos el área de compra de insumos, el buen manejo de inventarios y también el área de distribución genera un excelente valor agregado para los clientes con los que trabaja COLHER LTDA. Es por esta razón que COLHER LTDA con su buen sistema de información sabe que los pedidos existen el día de despacho y el tiempo de elaboración del mismo.

**Operaciones.** COLHER LTDA en el proceso de transformación de las materias primas en el producto final encuentra una fortaleza ya que además de contar con personal calificado el cual se encarga de desarrollar el proceso, cuenta con procesos estandarizados por la empresa en el área de producción en donde la misma se ejecuta en serie. Cuenta con la maquinaria suficiente para el desarrollo del producto y las áreas que realizan, junto con las máquinas la transformación de

la materia prima en producto final. Las áreas que tienen influencia directa sobre el mismo y son las siguientes: fundición, galvanizado, pintura, ensamblaje y despacho. Lo cual permite que los productos sean de alta calidad.

**Logística Externa.** COLHER LTDA cuenta con medio de transporte necesario para llevar sus productos a sus clientes en Bogotá, que es donde se encuentra ubicada su planta, sin embargo para el abastecimiento del mercado nacional y en el exterior cuenta con transportadora que lleva el producto al cliente.

**Mercadeo y Ventas:** Estas actividades de mercadeo COLHER LTDA no tiene grandes fortalezas ya que no cuenta con un departamento dedicado a esta labor, en este momento es el gerente general la persona que maneja las relaciones con las empresas en el exterior y hay dos vendedores que están pendientes de los pedidos locales y nacionales respectivamente. Debido a esta situación y a las innumerables ocupaciones del gerente, es bastante difícil la búsqueda y apertura de nuevos mercados para empresa que permitan así mismos incrementar las ventas de manera planeada y organizada.

**Servicios.** COLHER LTDA tiene un buen servicio pre-venta pues cuando es realizado por el pedido y el cliente lo necesita COLHER LTDA desarrolla premuestras la aprobación del cliente y se realizan los cambios que el mismo requiera en cuanto a acabados y tamaño. En cuanto al servicio a los suministros COLHER LTDA desarrolla el troquel<sup>21</sup> para el pegue de los productos suministrados por COLHER LTDA, sin importar la procedencia de la máquina ensambladora, esto lo que quiere decir es que COLHER LTDA acomoda sus productos a las máquinas ensambladoras de la empresa para que las mismas puedan realizar el pegue de los productos realizados por COLHER LTDA. También cuenta con asistencia técnica post venta, y la reposición de los troqueles que lo necesiten.

Cuando nos referimos a la industria de confecciones, textiles y accesorio es importante evaluar que factores de éxito son determinantes para la industria ya con ellos se puede ubicar la empresa en el contexto nacional e internacional.

### 5.3 Análisis de del entorno de la industria.

El sector de la industria de confecciones y accesorios ha tenido un crecimiento en cuanto a nivel de exportaciones, no obstante la misma posee una fuerte competencia por los productos asiáticos, lo cual es un factor para la evaluación competitiva, ya que no solo se debe tener en cuenta la influencia competitiva colombiana, sino también la extranjera.

---

<sup>21</sup> Troquel, molde empleado en la acuñación de monedas, medallas, etc; es un tocho de acero dulce, en una de cuyas caras se imprime en hueco, a presión, el relieve de figuras e inscripciones.

En cuanto a las exportaciones que ha tenido nuestro país, la cámara textil de la Andi indican que las exportaciones totales superaron los US\$2000 millones en 2008, con un crecimiento del 3,5% frente al 2007, impulsado por el sector de los textiles que creció en más del 50%, en tanto las confecciones cayeron -11,7%.<sup>22</sup>

Teniendo en cuenta que la industria tiene una fuerte competencia por parte de los asiáticos es evidente la necesidad de fomentar la exportación de los productos o insumos desarrollados en Colombia y/o también fortalecer las marcas Colombianas con el foco de incentivar las exportaciones y ventas internas en el país.

Las amenazas en el mercado actual son latentes ya que las empresas dedicadas a la confecciones y de las cuales COLHER es este caso tiene una gran dependencia por lo menos en lo que concierne al mercado colombiano, se encuentran cada día mas expuestas con respecto al mercado exterior y deben de prepararse para que sus ventas no se vean tan afectadas.

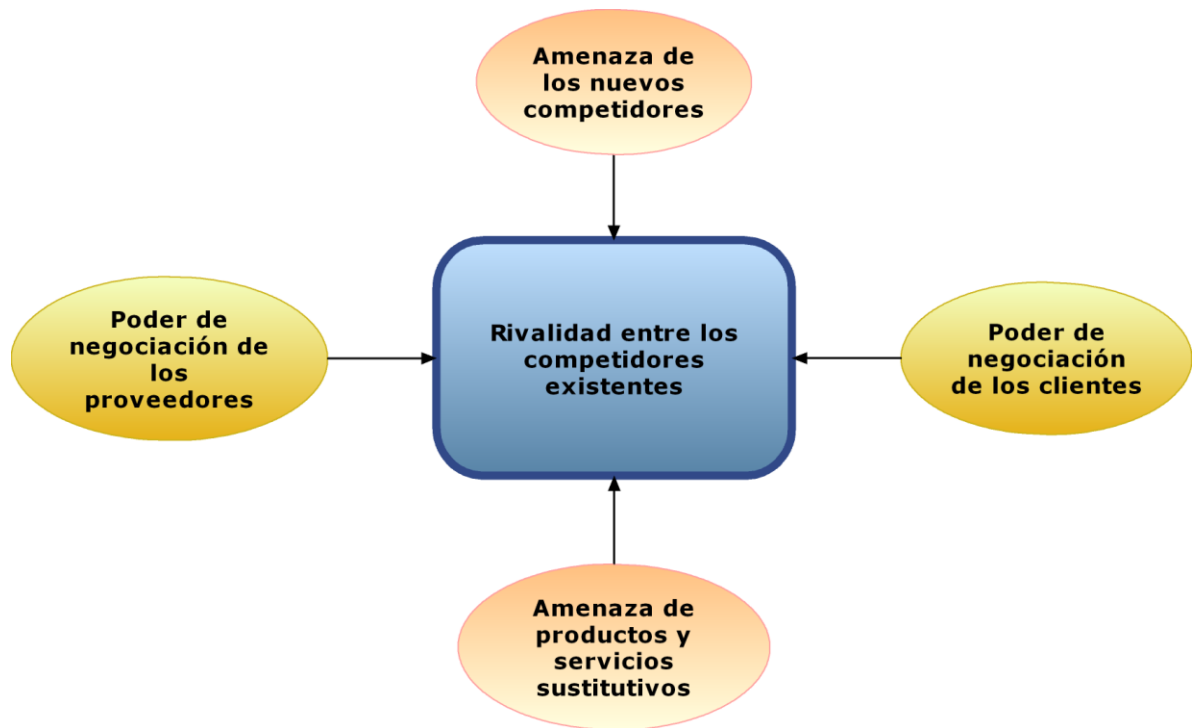
La incursión de la industria de confección exterior se refleja con la llegada de las grandes cadenas internacionales tales como Zara, de España, Falabella de Chile o TopiTop, de Perú. Es claro que en la cultura colombiana por lo general las preferencia tiende a marcas y confecciones extranjeras y por ello el mercado Colombiano es muy atractivo para estas empresas. De acuerdo a lo anterior existe un incentivo implícito a las importaciones de confecciones que crecieron el año pasado casi 30 %, mientras que el incremento de insumos fue del 0,5%, según la Andi. Como es de notar el panorama de la industria no es favorable pues se incrementan la importaciones de confecciones y de insumos, lo cual cierra el horizonte para las empresas fabricantes de herrajes como es el caso de COLHER ya que si la industria de confecciones decrece se podría determinar que así mismo bajarían las ventas para aquellas empresas que suministran materias primas para la elaboración de sus productos.

Cuando nos referimos a empresas que elaboran herrajes podríamos indicar que el nicho de estas empresas es pequeño ya que según la cámara de comercio de Bogotá las empresas dedicadas a esta labor son quince en el país y se ubican principalmente en la ciudad de Bogotá y Medellín. COLHER como competencia directa tiene a CREATUM ACCESORIOS S.A, FANTAXIAS LTDA, METALICAS GOL S.A., CIMETAL S.A, TIBER S.A Y HERRAJES DUDI S.A, son la más reconocidas en el mercado.

---

<sup>22</sup> Revista Dinero 5000 mil Empresas, Edición especial No 326. Mayo 29 de 2009.

#### 5.4 Análisis de la competitividad del sector.



**Amenaza de los nuevos competidores:** La amenazas de nuevos competidores puede que no sea un tema por el cual esta industria deba de preocuparse, ya que a pesar de que no es imposible el ingreso a la misma, si es bastante costosos. La entrada a la industria requiere un capital alto para la infraestructura de una fábrica, una fuerte suma para inversión en maquinaria y equipo, también debido a que es una empresa de manufactura, se requiere de una cantidad considerable de operarios para que la misma sea competitiva.

La industria de confecciones y suministros, tiene una especialización marcada en el marco internacional en países tales como Perú, España, Chile y por supuesto China, tal y como se menciona en el análisis anterior. Esta situación pone a la industria colombiana en aprietos, sin embargo a pesar de dichas amenazas el sector esta dispuesto a desarrollar las habilidades necesarias para asegurar su posición local, convertirse en líder regional (Américas) y ganar participación en nichos de mercado globales<sup>23</sup>.

En lo que concierne a empresa de herrajes para confección, la líder es CREATUM ACCESORIOS S.A y esta empresa ha desarrollado sucursales en piases como Estados Unidos, China, Perú, Ecuador. CREATUM ACCESORIOS S.A cuenta con estándares de calidad de acuerdo la teoría de restricciones que tiene implícita en

<sup>23</sup> <http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=26&Tipo=2>, Coyuntura Económica septiembre de 2009.



el área de producción, esto deja a la industria actual una brecha amplia que recorrer, pero genera una barrera de entrada marcada y profunda, para los nuevos competidores, limitando así la incursión a esta industria. Cabe anotar que las empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de herrajes tienen canales de distribución establecidos y los contactos con las empresas que les compran en el exterior. Por tanto se concluye que las amenazas de entrada podrían ser más bien bajas para esta industria.

**Amenaza de productos y servicios sustitutos:** Con la evolución de las nuevas tecnologías en la Industria, existe una amenaza latente de que entren nuevas formas de elaboración de este proceso que puede traer consigo nuevos productos y servicios que replacen o suplan las necesidades del mercado en este sector. En el caso de la industria de confecciones es importante observar que sustitución se encuentra directamente con los productos extranjeros y esto sustituirían los productos colombianos por variables tales como: calidad, diseño, tipos de telas y también apliques (herrajes, botones, broches, etc.). Dirigiéndose mas a la evaluación de las prendas como tal, la confección de la misma puede afectar la industria de herrajes y botones, debido a que se observa que la existen sustitutos como, las cremalleras, cierres invisibles, en cuanto a los apliques, los estampados son los que mas afectarían. Teniendo en cuenta lo anterior, el diseño se convierte en una variable relevante en lo que compete a las tendencias de moda, pues son las que indican a las personas que preferencias deben de tener a la hora de decidirse por una prenda.

**Poder de negociación de los proveedores:** En esta Industria de los herrajes, el insumo principal es el Zamac<sup>24</sup> y los proveedores que existen en Colombiano son varios, por tanto debido a que no hay un monopolio en la industria que provee este insumo, esto permite una negociación de acuerdo al mercado, ya que lo precios están concordantes con el al mercado actual.

**Poder de negociación de los clientes:** Los clientes de la industria de los herrajes y accesorios son las empresas de confección de colombianas, venezolanas, peruanas, ecuatorianas. No obstante y a pesar que el mercado es amplio, se hallan limitantes para industria tales como los aranceles en el caso de los clientes extranjeros y la presión por parte de la competencia de la industria de herrajes

---

<sup>24</sup> Las aleaciones de zinc con aluminio, magnesio y cobre son llamadas comercialmente como Zamac. Son utilizadas en la industria, generalmente en la fundición bajo presión. El Zamac por su gran fluidez, permite la obtención de piezas de formato complejo y con paredes finas. Pueden ser usadas también para la fundición por gravedad en moldes permanentes o en fundición centrifugada.

asiática, que ofrece menores precios, por tanto el poder de negociación de los clientes es elevado y esto lleva a la industria colombiana a tener mayores estándares de calidad que permitan sostener precios para ajustarse a la exigencias del mercado de la confección. Es importante anotar que la industria de confección colombiana tiene una gran presión por parte de la industria de confección extranjera ya que esta ha incursionado en Colombia de manera agresiva con lo cual se deduce que obliga a las empresas colombianas a realizar negociaciones agresivas con los proveedores para ser más competitivos. Por tanto esto también afecta a la industria de los herrajes.

De acuerdo a esta evaluación los proveedores para la industria de confección están sujetos a un poder de negociación por parte de los clientes es muy alto, ya que están compitiendo con las ofertas agresivas por parte de los chinos, lo cual conlleva a que dichos proveedores busquen realizar ajustes para satisfacer las necesidades de sus clientes.

**Rivalidad entre los competidores existentes:** Teniendo en cuenta las 4 variables anteriores se observa un panorama más bien favorable para los competidores actuales a excepción de el poder de negociación de los clientes.

Evaluando la competencia actual hay una elevada necesidad por parte de estas empresas por expandirse a nivel nacional, lo cual genera una competencia a nivel geográfico en nuestro país. La incursión en nuevos territorios colombianos por medio de agentes o empresas que distribuyen los productos de las fábricas o casa matriz en este caso, cada vez es más grande, sin embargo el hecho de que esta modalidad brinde una oportunidad de nuevas ventas, se convierte en una ventana a las posibilidades de cada una de las empresas que se encuentra luchando por este mercado. Pero así mismo una puerta a las necesidades que cada una de ellas formaran en cuanto a especialización o diversificación de producto. También a la continua búsqueda de habilidades en sus recursos humanos por medio de capacitación y claro los procesos de calidad que permiten eficiencias en costo

## FACTORES CLAVES DE ÉXITO



### SEMAFORO

Infraestructura de producción con tamaño adecuado.	
Competencia para atraer, desarrollar y mantener talento.	
Competencias e infraestructura para desarrollar innovación	
Cadena de Valor estrechamente Relacionada	
Competencias Operacionales Distintivas	
Estructura de Costos Competitiva	

COLHER LTDA debe conseguir eliminar las brechas existentes , para lograr liderazgo a nivel internacional.

## 5.5 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

**5.5.1 Análisis DOFA.** Se conoce como DOFA las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, conociéndose como el análisis que ayuda a identificar si la organización esta lo suficientemente capacitada para actuar en su entorno y así poder desempeñarse satisfactoriamente. Entre mas la empresa sea competitiva tendrá un porcentaje mayor de éxito. En el momento de hacer un análisis de todos estos aspectos le permitirá a la empresa crear y mirar estrategias para “aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas”.

## MATRIZ DE IMPACTOS

A continuación se muestra la Matriz de Impacto, en la cual se define y categoriza cada factor que se requiere para el análisis DOFA, resaltando su impacto en el negocio.

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	A L T O	M E D I O	B A J O		A L T O	M E D I O	B A J O
CONCENTRA SUS VENTAS AL CLIENTE FINAL	x			APERTURA DE MERCADOS EN EL EXTERIOR		x	
SU PRODUCTO ES CONFIABLE		x		HACER PARTE DEL CLUSTER DE COFECIONES	x		
ANTIGÜEDAD MEDIA EN EL SECTOR Y RECONOCIMIENTO	x			DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS		x	
PRECIOS COMPETITIVOS		x		TENER MAYOR NUMERO CLIENTES	x		
POSEE UN ALTO NIVEL DE NEGOCIACION CON PROVEEDORES	x			EXPADIRSE A NIVEL COLOMBIA	x		
PERSONAL OPERARIO CAPACITADO		x		EXPACION A NIVEL INTERNACIONAL		x	
DESARROLLO PERSONALIZADO DE LOS PRODUCTOS		x		VENTAS INTERNACIONAL		x	
DISEÑO EN LOS PRODUCTOS		x		SEVICOS EN SU PAGINA WEB		x	
RESPECTO POR LA MARCAS CON LAS QUE TRABAJA			x	CAPACITACION GRATUITA POR EL SENA -MINISTERIOS DE COMERCIO			x
CONFIDECIALIDAD CON SUS CLIENTES			x	POSICIONAMIENTO DE MARCA EN BOGOTA		x	
SISTEMA DE INFORMACION ADECUADO	x						

ESTRUCTURA DE COSTOS ADECUADA	x						
BARRERAS DE ENTRADA			X				
INFRAESTRUCTURA ADECUADA PARA PRODUCCION EN LINEA		X					
SERVICIO AL CLIENTE PREVENTA Y POST- VENTA	X						
ESTANDARIZACION DE PROCEDIMIENTOS Y PRODUCTOS		x					
<b>AMENAZAS</b>	<b>IMPACTO</b>			<b>DEBILIDADES</b>	<b>IMPACTO</b>		
	<b>A L T O</b>	<b>M E D I O</b>	<b>B A J O</b>		<b>A L T O</b>	<b>M E D I O</b>	<b>B A J O</b>
NO HAY CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA		x		TIENE UN BAJO PODER DE NEGOCIACION CON CLIENTES NACIONALES	x		
LA DEMANDA DEL MERCADO DEPENDE DE LA TEMPORADAS - COLECCIONES		x		NO ESXISTE UNA AUTORIDAD CLARA DENTRO DE LA EMPRESA		x	
VULNERABILIDAD CON LOS GRANDES COMPETIDORES		x		UN DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE		x	
DEPENDE DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES	x			UN SERVICIO DE VENTA POR LA WEB		x	
DISMINUCION EN LAS EMPRESAS DE CONFECCIONES COLOMBIANAS			X	PAG WEB CON SUFICIENTE INFORMACION			X
LA REVALUACION DEL DÓLAR		x		UTILIZACION DE LA WEB COMO MEDIO DE VENTA		x	
MODA INPOGA LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS			X	NO HAY POSESIONAMIENTO DE WEB EN LOS BUSCADORES		x	
				DIFICULTAD DE INDETIFICACION EN EL MERCADO	x		
				CERTIFICACION DE ISO 9001		x	

			NO HAY UN TRANSPORTE CANAL DE DISTRIBUCION PROPIO			x
			NECESIDAD DE UNA MEJOR FUERZA DE VENTAS			
			NO HAY UN PLAN DE MARKETING ESTABLECIDO		x	
			DIFICULTAD PARA ATRAER NUEVO TALENTO		x	

**Tabla1: Matriz de Impacto**

### **ANALISIS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA.**

**Estrategias del DOFA.** De acuerdo con los resultados de la Matriz de impacto, se colocaron los factores de mayor impacto en el negocio (Oportunidades, Fortalezas, Amenazas, Debilidades), de tal manera que al confrontar cada uno de estos factores puedan dar origen a las estrategias FO – FA – DO – DA.

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	TENER MAYOR NUMERO CLIENTES	LA DEMANDA DEL MERCADO DEPENDE DE LA TEMPORADAS - COLECCIONES
	EXPANDIRSE A NIVEL COLOMBIA	DEPENDE DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES
	VENTAS INTERNACIONAL	LA REVALUACION DEL DÓLAR
	SERVICIOS EN SU PAGINA WEB	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
CONCENTRA SUS VENTAS AL CLIENTE FINAL	ESTABLECER CONTACTOS CON CLIENTE EN FERIAS DE COMERCIO.	TELEMERCADEO OFRECIENDO SERVICIOS A EMPRESAS ACTUALES PARA GENERARA UNA DEMANDA LINEAL DURANTE EL AÑO

POSEE UN ALTO NIVEL DE NEGOCIACION CON PROVEEDORES	REALIZAR ALINZAS ESTRATEGICAS CON PROVEEDORES PARA EXPACION EN EL PAIS	MEJORAR LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES DEL EXTERIOR PARA LA BUSQUEDA DE MECANISMOS ABASTECIMIENTO.
SISTEMA DE INFORMACION ADECUADO	APROVENCHA NUEVOS MERCADOS EN SUDAMERICA TENIENDO EN CUENTA LA EFICIENCIA DE LOS PEDIDOS	APROVECHAR LA DEVALUACION DEL DÓLAR
ESTRUCTURA DE COSTOS ADECUADA	APROVECHAR LA BUENA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA GENERAR MAYORES MARGENNES DEL PRODUCTO EN LA VENTA INTERNACIONAL	ELABORAR PROMOCIONES A LOS CLIENTES CON MAS PRODUCTO CON EL MISMO VALOR PARA INCENTIVAR LAS COMPRAS.
SERVICIO AL CLIENTE PREVENTA Y POST-VENTA	ESTABLECER COMUNICACIÓN POST VENTA Y PREVENTA POR MEDIO DE LA WEB	ESTABLECER EL MARKETING RELACIONAL COMO BASE NE LA NEGOCIACIONES
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
TIENE UN BAJO PODER DE NEGOCIACION CON CLIENTES NACIONALES	BUSCAR MERCADOS LOCALES, NACIONALES E INTERNACIONALES	OFRECER CANALES DE DISTRIBUCION EFICIENTES QUE PERMITAN UN DIFERENCIAMIENTO Y ASI MISMO TENER UN AUMENTO DE PODER DE NEGOCIACION
UTILIZACION DE LA WEB COMO MEDIO DE VENTA	POSICIONAMIENTO DE LA PSG WEB CON EL FIN DE FACILITAR LA BUSQUEDA	UTILIZAR LA WEB COMO UN MEDIO FUERTE DE VENTA E INFORMACION DEL PRODUCTO
DIFICULTAD DE INDETIFICACION EN EL MERCADO	POSICIONAMIENTO DE MARCA	INVERSION EN PUBLICIDAD Y EN EL POTAL DE INTERNET PARA POSESIONAR MARCA

CERTIFICACION DE ISO 9001	BUSCAR LA CERTIFICACION DE ISO 9001 PARA FOMENTAR LAS VENTAS INTERNACIONALES	MOSTRAR LAS CERTIFICACIONES EN LA WEB PARA DAR A CONocer LA CALIDAD DE PRODUCTO Y SUS PROCESOS
NECESIDAD DE UNA MEJOR FUERZA DE VENTAS	CONTRATAR PERSONAL PARA FORTALECER LAS VENTAS	ESTABLECER UN DEPARTAMENTO DE VENTAS QUE SE ENCARGUE NETAMENTE DE LAS AREA INTERNACIONALES
NO HAY UN PLAN DE MARKETING ESTABLECIDO	ESTABLECER UN PLAN DE MERCADEO	ESTABLCKER UN DEPATAMENTO DE MERCADEO QUE DIRECCIONE LA EMPRESA EN ESTA AREA Y FORTALEZCA LOS TEMAS COMERCIALES

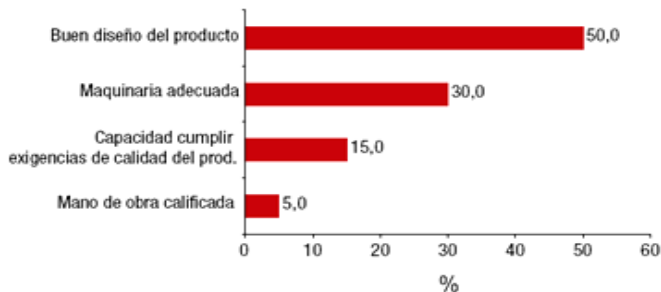
**Tabla2: Estrategia del DOFA**

### **5.5.2 PANORAMA INTERNACIONAL DE FORTALEZAS DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS.**

La cámara de comercio en su plan estratégico exportador para la región 2007-2019 Bogotá-Cundinamarca, evalúa la fortalezas, amenazas, oportunidades que posee la industria colombiana en donde mediante una encuesta a dichas empresas permite el conocimientos de estos temas y la manera con las empresa deben enfrentarlo. Ya que COLHER LTDA se encuentra en este momento exportando y en negocio naciones con Perú, es de gran importancia para la empresa conocer sus oportunidades de exportación y las estrategias que sugiere la cámara de comercio de Bogotá, para contrarrestar estas debilidades y amenazas que trae consigo el mercado que este mercado extranjero. Por tanto se evalúan los siguientes gráficos, cada uno con el análisis de lo que COLHER en este caso debe realizar.

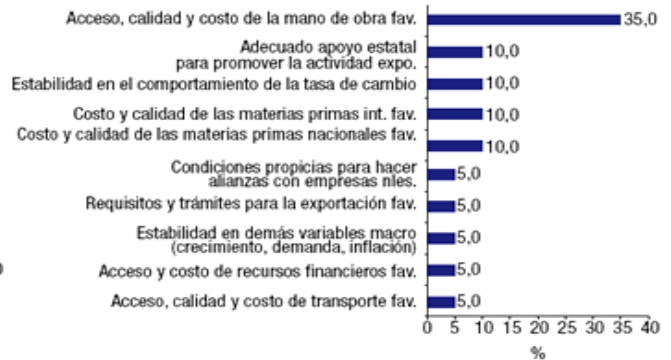


a. Desde el punto de vista de su actividad exportadora, ¿cuáles son las principales fortalezas que posee su empresa?



Fuente: Encuesta de opinión empresarial de Fedesarrollo. Módulo especial para evaluar aspectos competitivos de las empresas exportadoras de la región Bogotá-Cundinamarca, 2007.

b. En el entorno nacional en el que opera su empresa, ¿cuáles son los aspectos que le representan a su empresa mayores ventajas en su actividad exportadora?



Fuente: Encuesta de opinión empresarial de Fedesarrollo. Módulo especial para evaluar aspectos competitivos de las empresas exportadoras de la región Bogotá-Cundinamarca, 2007.

**Gráfica1: Fortalezas de la actividad export.**      **Gráfica2: Ventaja (act) export.**

Colombia es reconocida a nivel internacional por sus productos y sus confecciones de alto valor agregado ya que poseen un excelente diseño lo que lo ha llevado a tener un reconocimiento por América latina como una de los mejores en este tema. Esto ha otorgado al país una ventaja comparativa a la hora de enfrentarse al mercado mundial. La EOE realizada por Fedesarrollo revela que los empresarios del sector consideran que sus principales fortalezas para exportar son el buen diseño del producto (50% de las respuestas), la maquinaria adecuada (30%), y la capacidad para cumplir exigencias de calidad del producto (15%) (Ver gráfica 2.9). Por otro lado, la principal ventaja del entorno nacional es el acceso, calidad y costo de la mano de obra (35%).<sup>25</sup> Teniendo en cuenta la encuesta realizada es claro que uno de los factores diferenciadores para COLHER es el diseño en las piezas que realiza lo cual indica a esta empresa que a nivel de mercados en el exterior debe fortalecer su área de diseño para regenerar una ventaja comparativa con respecto a otros países.

<sup>25</sup> Plan Estratégico Exportador de Bogotá - Cundinamarca 2007-2019, Cámara de Comercio de Bogotá, Pág. 19

**Desde el punto de vista de su actividad exportadora, ¿cuáles son las principales debilidades que posee su empresa?**



Fuente: Encuesta de opinión empresarial de Fedesarrollo. Módulo especial para evaluar aspectos competitivos de las empresas exportadoras de la región Bogotá-Cundinamarca, 2007.

**Grafico3: Debilidad de Actividades Exportadora.**

**En el entorno nacional en el que opera su empresa, ¿cuáles son los aspectos que le representan a su empresa mayores desventajas en su actividad exportadora?**



Fuente: Encuesta de opinión empresarial de Fedesarrollo. Módulo especial para evaluar aspectos competitivos de las empresas exportadoras de la región Bogotá-Cundinamarca, 2007.

**Grafico4: Desventajas Actividad Exportadora.**

Señale las mayores debilidades de sus productos frente a sus competidores en los mercados de destino.

	Canadá	Estados Unidos	México	MCC	Países del Caribe	Venezuela	Ecuador	Perú	Chile	Brasil	UNION EUROPEA	EFTA	Asia
Capacidad productiva (volúmenes)	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	
Costos mano de obra	X	X	X	X		X	X	X			X		X
Otros costos de producción (crédito, servicios públicos)			X			X	X	X					
Costos de transporte nacional	X	X	X	X			X	X	X	X	X		
Costos transporte internacional													X
Restricciones al comercio en país de destino						X	X						
Oportunidad en la entrega y servicio posventa						X			X				
No tiene marca reconocida						X	X						

Fuente: Encuesta de opinión empresarial de Fedesarrollo. Módulo especial para evaluar aspectos competitivos de las empresas exportadoras de la región Bogotá-Cundinamarca, 2007.

**Tabla2: Debilidades Frente a sus Competidores.**

La cadena de *textiles-confecciones* adolece de problemas de comercialización, falta de adaptación a los cambios tecnológicos y, en particular, dificultades con el uso de nuevas texturas y materiales, lo cual en gran medida se explica por ser un sector conformado por pequeños y medianos talleres de confección. Los esquemas de asociatividad no han logrado un desarrollo significativo, condición que es fundamental para atender los volúmenes demandados en el mercado internacional. Adicionalmente, gran parte de las empresas del sector no han dado el salto hacia la confección delicada de alto valor agregado, lo cual las condena a luchar contra los bajos costos laborales de los países asiáticos con pocas esperanzas de éxito.<sup>26</sup>

## Oportunidades

La región de Bogotá-Cundinamarca tiene oportunidades comerciales por explorar en los mercados que exhiben un gran potencial importador, como Estados Unidos, Japón, Reino Unido, Francia, Alemania, Suiza, Costa Rica, Noruega, Islandia, Italia, Chile, entre otros. Algunos subsectores de la cadena *textil-confecciones* ya han empezado a explorar estos mercados, sin embargo, los volúmenes

<sup>26</sup> Plan Estratégico Exportador de Bogotá - Cundinamarca 2007-2019, Cámara de Comercio ,pág. 30

exportado por la Región son insignificantes. Sin duda alguna, las preferencias arancelarias otorgadas por Estados Unidos se convierten en una oportunidad para las exportaciones a ese país. En ese mismo sentido, la potencial ratificación de un TLC con ese país significaría la consolidación de un entorno sólido y estable para la actividad exportadora del sector.

A su vez, las negociaciones comerciales que actualmente sostiene el país con, la Unión Europea y los acuerdos comerciales con Chile, Centroamérica, EFTA y Canadá generarán condiciones favorables para la exploración de mercados con potencial importador, después de generar preferencias arancelarias a las importaciones de origen colombiano.<sup>27</sup>

### Cuadro 2.5

Señale las principales limitaciones al comercio que encuentra en cada uno de sus mercados de destino.

	Canadá	Estados Unidos	México	MCC	Países del Caribe	Venezuela	Ecuador	Perú	Chile	Mercosur	Brasil	UNIÓN EUROPEA	China
Aranceles	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X
Cuotas, licencias u otras restricciones cuantitativas al comercio		X					X						
Control de cambios						X	X	X					
Trámites aduaneros y administrativos			X			X	X	X		X			
Obstáculos técnicos al comercio			X			X		X					
Medidas sanitarias y fitosanitarias								X					
Dificultad para hacer negocios con empresas en país de destino		X		X		X							
Inestabilidad demanda			X			X							
Tasa de cambio	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Certificaciones de calidad												X	

Fuente: Encuesta de opinión empresarial de Fedesarrollo. Módulo especial para evaluar aspectos competitivos de las empresas exportadoras de la región Bogotá-Cundinamarca, 2007.

### Tabla3: Limitaciones al comercio

#### Amenazas.

Estados Unidos es uno de los grandes proveedores de materias primas de la industria *textil* de la Región. De hecho, este país es el principal proveedor de algodón, y el segundo al considerar todos los insumos que utiliza el sector en la

<sup>27</sup> Plan Estratégico Exportador de Bogotá - Cundinamarca 2007-2019, Cámara de Comercio ,pág. 30

Región. En la negociación del TLC con este país, se acordó la desgravación de los aranceles desde la puesta en vigor del acuerdo, y ello significará un acceso a insumos a un menor costo. Sin embargo, mientras se logre la ratificación del acuerdo, la cadena seguirá con esta limitación para alcanzar mayores niveles de competitividad en los mercados internacionales. La incertidumbre sobre la ratificación del TLC conlleva una amenaza adicional: la mayor competencia en el mercado estadounidense de las exportaciones de los países centroamericanos gracias a las preferencias negociadas en el contexto del CAFTA. De otro lado, hay que advertir que la excesiva dependencia que tienen las exportaciones de algunos de estos sectores del mercado venezolano constituye otra amenaza, teniendo en cuenta la inestabilidad política y económica del país vecino.

La encuesta aplicada en el marco de este proyecto arroja luces adicionales sobre las amenazas percibidas por los empresarios del sector en la región. Al preguntarles a los empresarios del por sus limitaciones en diferentes mercados, éstos resaltaron factores como los aranceles y la tasa de cambio. En el mercado de EE.UU. también identificaron las cuotas, licencias u otras restricciones cuantitativas al comercio, y la dificultad para hacer negocios con empresas en ese país. En Venezuela se destaca el control de cambios, los trámites aduaneros y administrativos, los obstáculos técnicos al comercio y la dificultad para hacer negocios con empresas en Venezuela.<sup>28</sup>

**5.5.3 Rediseño de la misión.** La misión es muy importante, ya que describe claramente las decisiones internas, brinda a las personas con las que COLHER LTDA. trabaja una para el logro de la visión. Planificando, proponiendo y apoyando a la venta interna como la externa de la empresa, describiendo la naturaleza del negocio, para desempeñarse en los mercados escogidos.

**5.5.4 Rediseño de visión.** La visión es un conjunto de ideas generales, acerca de lo que la empresa quiere llegar a ser y a lograr en el futuro. La visión debe tener un tiempo definido, teniendo en cuenta en el mercado en donde se encuentra, debe ser una forma integradora, detallada, positiva.

Para realizar el rediseño de esta visión se realizó una charla informal con la gerente administrativa y algunos empleados de la fábrica, con una serie de preguntas, tomando en cuenta los puntos e ideas más relevantes que expusieron los dueños de la empresa acerca del tema, concluyendo así ciertos aspectos relevantes de empresa.

---

<sup>28</sup> Plan Estratégico Exportador de Bogotá - Cundinamarca 2007-2019, Cámara de Comercio ,pág. 30

## **ANALISIS DE ENCUESTAS**

### **1. ¿En qué negocio estamos?**

La respuesta parece obvia pero es muy necesario saber si las personas se encuentran en contexto de la empresa, el conocer que se hace permite direccionar mejor para saber para donde van. La respuesta fue somos una empresa dedicada a la elaboración o producción y comercialización de herrajes, botones, apliques, genéricos para la confección y marroquinería.

### **2. ¿En qué negocio queremos estar en un futuro?**

Las respuestas estuvieron orientadas a reconocimiento en el sector de las confecciones y en el crecimiento a nivel nacional. Para ser competencia fuerte de la importaciones.

### **3. ¿Cuáles son nuestros productos principales?**

- Botones
- Herrajes
- Apliques
- Broches
- Genéricos

### **4. ¿Qué valor y beneficio proporcionamos al cliente?**

La respuesta de esta pregunta fue orientada a los servicios que da COLHER LTDA en su post-venta en su preventa ya que realiza muestras a al cliente para su aprobación y en el servicio de adaptación al cliente o al troquel, ya que COLHER LTDA modifica el diseño de acuerdo a la necesidad del cliente, en el troquelado para la facilidad del peque de sus productos en la confecciones de sus cliente.

### **5. ¿Quiénes son nuestros clientes?**

Empresas de confección de jeans, mas que cualquiera pera también de chaquetas, bolsos en cuero zapatos.

### **6. ¿Por qué adquieren nuestros productos?**

En cuanto a esta pregunta las encuestas consideran que el factor clave se destaca por la calidad en el servicio, la calidad del producto y también el precio.

### **7. ¿Cuál es la tecnología básica que se tiene?**

En cuanto a esta pregunta lo único a resaltar es el sistema de información para tener llevar pedidos, compras, inventarios de productos terminados, y en proceso y este sistema le permite a COLHER LTDA tener un buen costeo. También los troqueles y maquinaria necesaria para la elaboración de los productos.

### **8. ¿Cuáles son los competidores principales?**

En esta pregunta se dudo bastante pues la respuesta no estaba segura pero mocionaron a CREATUM ACCESORIOS S.A, TIBER S.A Y HERRAJES DUDI S.A que se encuentra las dos últimas en Bogotá y la primera en Antioquia.

### **9. ¿Cuáles son las fuerzas y debilidades de la empresa?**

**Las fortalezas son:** la calidad del talento humano, los buenos precios, un completo portafolio, tener excelentes proveedores.

**Las debilidades son:** El conformismo de algunos funcionarios, falta de conocimiento de la empresa frente a clientes potenciales, certificación ISO.

### **10. ¿Cuáles son los valores y creencias de la empresa?**

**Valores:** responsabilidad con los clientes, lealtad, respeto y colaboración en la Organización.

**Creencias:** buena imagen en el mercado, crecimiento de la organización, llegar a Ser una empresa líder del mercado.

### **11. ¿Qué importancia se le ha dado al talento humano?**

Es esta repuesta hubo gran importancia en las expresiones y las respuestas resaltaban la importación de los operarios y la supervisión de cada una de las áreas para y tener un producto final. También la gran labor comercial que desarrollaban los cargos directivos en la obtención de nuevo negocios.

### **12. ¿Cuál es el grado de integración del talento humano?**

Las respuestas en esta pregunta resaltan de manera importante la colaboración y sincronización de un gran equipo de trabajo, mediante el respeto, confianza y los procesos establecidos por los directivos.

### **13. ¿Cómo se pretende servir mejor a nuestros clientes?**

De acuerdo a las respuestas obtenidas se puede concluir que la mejor manera de servir a los clientes es tener en cuenta los siguientes factores: Atención inmediata, una buena calidad, servicio oportuno, buenos precios. Brindarle al cliente un servicio de post venta, preventa y de suministro, también mejor capacitación para satisfacer las necesidades del cliente

### **14. ¿Cuál es la imagen que se pretende proyectar?**

Los encuestados consideran que la mejor imagen a proyectar es la de una empresa en constante crecimiento, con personal capacitado y productos de excelente calidad con servicios que dan diferenciación de la competencia.

### **15. ¿Qué le cambiaría a la misión actual?**

Las respuestas de las encuestas consideran que la misión actual está muy Enfocada al personal que trabaja en sector de la construcción y que no se está tomando en cuenta al personal del área administrativa.

**16. ¿Qué valores considera como los más importantes dentro de la empresa?**

Los valores que fueron determinados en las repuestas de los encuestados dentro de los valores más importantes dentro de la empresa se consideran:  
Responsabilidad, honestidad, respeto, puntualidad, compromiso, confianza.

**17. ¿Qué retos enfrentaría la empresa a corto, mediano y largo plazo?**

Según las encuestas se puede concluir que los retos serían:

**A Corto plazo:** Mas agresividad en la parte comercial.

**A Mediano plazo:** Tener mas mercado nacional e internacional.

**A Largo plazo:** Lograr la certificación ISO 9001

**18. ¿Cuáles considera usted que sean los rasgos distintivos de la empresa?**

Las personas que contestaron esta pregunta, expusieron lo humanos que son los todos, experiencia en el mercado y el talento humano.

**19. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa?**

El 75% aproximadamente de los encuestados aseguran conocer la misión y la visión de la empresa.

**20. ¿Pensaría que la visión y la misión deberían ser rediseñadas?**

El 60% de los encuestados aseguran que se debe rediseñar la visión y la misión. Con direccionamiento internacional dicen.

Recopilando esta información de la encuesta, junto con la Gerente Administrativa se diseña la siguiente visión y misión.

**MISIÓN PROPUESTA**

*“El cliente es nuestro primer objetivo nuestra compañía, por tal motivo hacemos todo nuestro esfuerzo en fabricar distribuir y comercializar herrajes y botones para el sector de marroquinería a nivel nacional e internacional, contando con valores, principios, talento humano y experiencia, permitiéndonos satisfacer las necesidades de nuestros clientes y la del mercado, generando utilidades para los socios y contribuyendo al desarrollo de nuestra sociedad”.*



## VISIÓN PROPUESTA

*“Llegar al año 2020 como la empresa líder en fabricación y comercialización en productos de herrajes y botones a nivel nacional, con procesos estandarizados orientados hacia el cliente, cultivando la fidelidad de los mismos, desarrollando un talento humano altamente profesional, eficiente y eficaz, con altos niveles de compromiso liderazgo y participación en el fortalecimiento y búsqueda de nuevas ventajas competitivas”*

## 6. EXTERNO DEL SECTOR DE BOTONES Y HERRAJES PARA LA CONFECCIÓN Y MARROQUINERÍA.

### 6.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

**Objetivo general.** Conocer el perfil del consumidor de los clientes de COLHER LTDA y al mismo tiempo indagar sobre el nivel de satisfacción del mismo.

**Metodología.** La metodología que se utilizó para hacer la investigación fue recolectar información de fuente primaria, Las personas que se encargaron de realizar las encuestas fueron: Norma Gerente Administrativa, Francisco Rocha y Giselle Contreras de la carrera de administración de empresas. La metodología utilizada en las mismas fue la encuesta telefónica y encuesta personal en algunos casos.

**Ficha técnica de la investigación.** Población de Interés: Clientes activos de la empresa COLHER LTDA.

Instrumento de recolección: Cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas.

## CUESTIONARIO DE GESTIÓN.

Apreciado Cliente: Por favor dedique unos momentos a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será tratada de forma confidencial y no será utilizada para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por COLHER LTDA.

Nombre de la Empresa:

\_\_\_\_\_

Nombre del Encuestado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

### INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

1. Tipo de persona:

a. Persona Jurídica \_\_\_\_\_

b. Persona Natural \_\_\_\_\_

2. Tamaño de la Empresa:

a. Microempresa (Hasta 10 empleados) \_\_\_\_\_

b. Pequeña (11 a 20 empleados) \_\_\_\_\_

c. Mediana (21 a 50 empleados) \_\_\_\_\_

d. Grande (51 a 250 empleados) \_\_\_\_\_

e. Más Grande (Más de 250 empleados) \_\_\_\_\_

f. No Aplica \_\_\_\_\_

3. Ubicación Geográfica:

a. Bogotá D.C. \_\_\_\_\_

b. Fuera de Bogotá D.C. \_\_\_\_\_

4. Posee Internet?

a. Si \_\_\_\_\_

b. No \_\_\_\_\_

5. Indique el tipo de Sector al cual usted pertenece:

a. Empresa de Confección \_\_\_\_\_

b. Empresa de Marroquinería \_\_\_\_\_

c. Empresa de Diseños \_\_\_\_\_

d. Taller de alta costura \_\_\_\_\_

e. Fabricantes de jeans \_\_\_\_\_

f. Contratista \_\_\_\_\_

g. Distribuidor de materiales para la confección \_\_\_\_\_

h. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

## INFORMACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN PERFIL DEL CONSUMIDOR

6. Indique con una X, ¿Cuáles de los siguientes de nuestros productos utiliza frecuentemente?

- a. Herrajes \_\_\_
- b. Apliques \_\_\_\_
- c. Botones \_\_\_\_
- d. Broches \_\_\_\_
- e. Botones genéricos

7. Indique con una X, el tipo de uso que le da a los insumos anteriormente mencionados:

- a. Material de insumo para la fabricación de pantalones \_\_\_\_
- b. Material de insumo para fabricación de blusas y camisas \_\_\_\_
- c. Otros ¿Cuáles?

---



---



---

8. En promedio ¿Cada cuánto compra usted los insumos anteriormente mencionados?:

- a. Una vez al mes \_\_\_
- b. Dos veces al mes \_\_\_
- c. Tres veces al mes \_\_\_
- d. Cuatro veces al mes \_\_\_
- e. Cada 2 meses \_\_\_

9. Cuando necesita algún producto de los mencionados anteriormente, ¿la persona encargada de la compra es?:

- a. Un empleado \_\_\_\_
- b. El gerente \_\_\_\_
- c. El jefe de compras \_\_\_\_
- d. Un particular \_\_\_\_
- e. El dueño \_\_\_\_

10. Cuando realiza la compra de los insumos mencionados, ¿lo primero que pregunta es?

- a. Disponibilidad del producto \_\_\_\_
- b. Precio \_\_\_\_
- c. Material \_\_\_\_
- d. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_

11. ¿A través de que medio se contacto con la empresa para que le provea los insumos mencionados anteriormente?

- a. Páginas amarillas \_\_\_\_\_
- b. Asesor comercial \_\_\_\_\_
- c. Pagina web \_\_\_\_\_
- d. Recomendación de otro cliente \_\_\_\_\_
- e. Otro cuál? \_\_\_\_\_

12. De los siguientes factores, califique de 1 a 5, teniendo en cuenta que 1 es menos importante y 5 es más importante, ¿Qué grado de importancia le da a la hora de realizar la compra?

Niveles	1	2	3	4	5
Disponibilidad del producto					
Precio					
Proceso de compra del producto					
Rapidez en la cotización					
Servicio postventa					
Tiempo de entrega					
facilidades de pago					

13. Mencione sus proveedores habituales de los insumos anteriormente mencionados:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

#### INFORMACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN DE SATISFACCIÓN

14. ¿Cuál es el nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de nuestros servicios?

- a. Insatisfecho \_\_\_\_\_
- b. Regular \_\_\_\_\_
- c. Satisfecho \_\_\_\_\_
- d. Muy satisfecho \_\_\_\_\_

De acuerdo a su percepción favor contestar, teniendo en cuenta la siguiente escala de satisfacción:

1. Muy insatisfecho

2. Insatisfecho

3. Regular

4. Satisfecho

5. Muy satisfecho

15. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a los pedidos y entregas con respecto a:

<b>Niveles</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Tiempo de entrega					
Información de la situación de su mercancía					
Cumplimiento con las cantidades solicitadas					
Disponibilidad de los productos al momento de hacer el pedido?					
Entrega de documentos con los productos					

16. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestro personal en cuanto a:

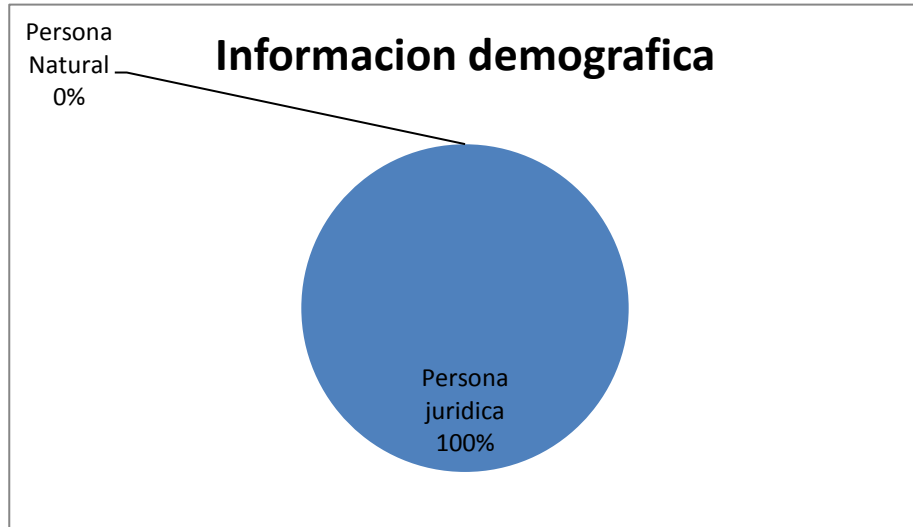
<b>Niveles</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Tiempo de respuesta y claridad					
Actitud y disposición					
Solvencia					

17. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestro sector comercial en cuanto a:

<b>Niveles</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Atención al cliente					
Comunicación fácil y rápida					
Las visitas son frecuentes y suficientes					
Solución a eventualidades					
Servicio postventa					

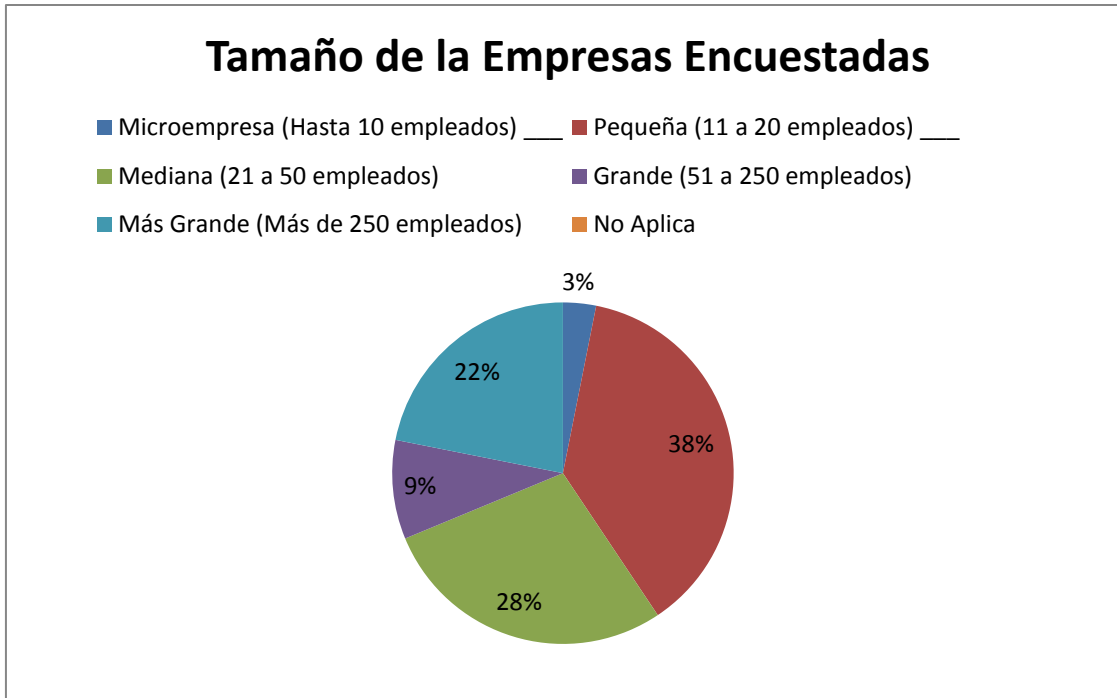
18 ¿Cuál es su nivel de satisfacción con cada departamento de nuestra empresa?

<b>Niveles</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Contabilidad					
Cartera					
Despachos					
Comercial					
Administrativo					



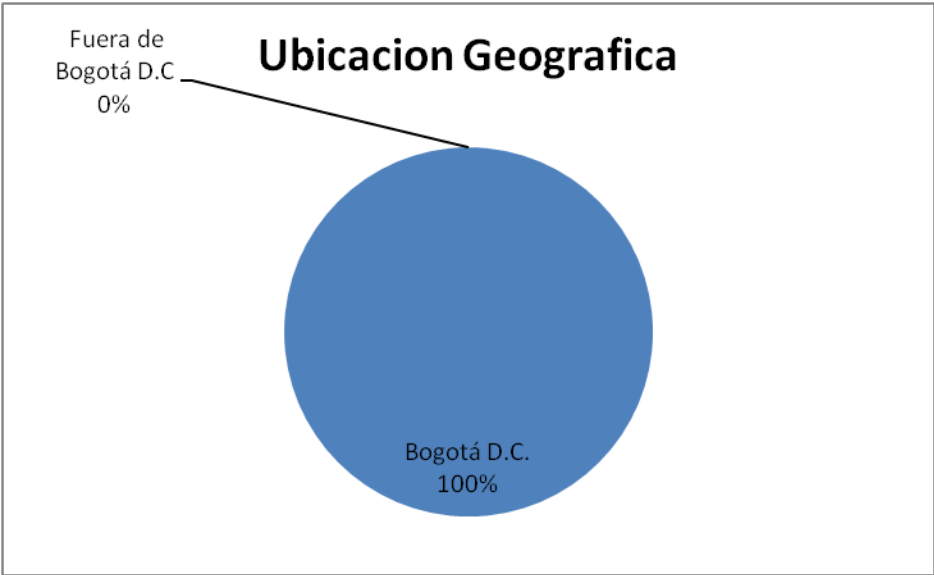
**GRAFICA 5: Información Demográfica**

De acuerdo a las encuestas y el resultado del cuadro y la gráfica encontramos que el mercado que nos dirigimos en su totalidad son personas jurídicas. Esto quiere decir que las empresas a la cuales le suministramos insumos se encuentran organizadas



**GRAFICA6: Tamaño De Las Empresas Encuestada:**

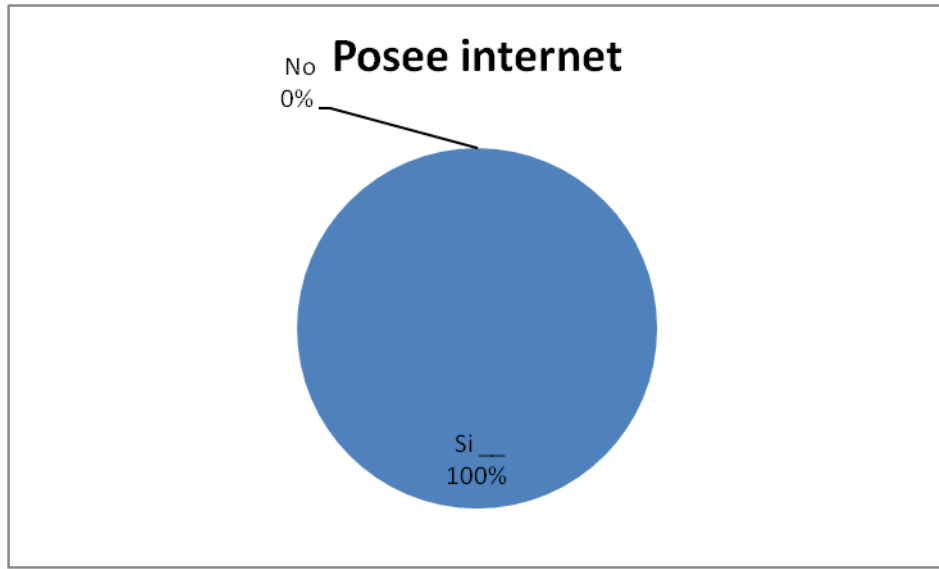
Encontramos que la mayoría de nuestros clientes (38%) se encuentran pequeña empresa están (de 11 a 20 empleados) un (28%) con mediana empresas (21 a 50 empleados) seguidos por un (22%) que acoge a mas de 250 empleados y continua con un (9%) de empresa grande y terminando con un (3%) de micro empresarios



**GRAFICA 7: Ubicación Geográfica**

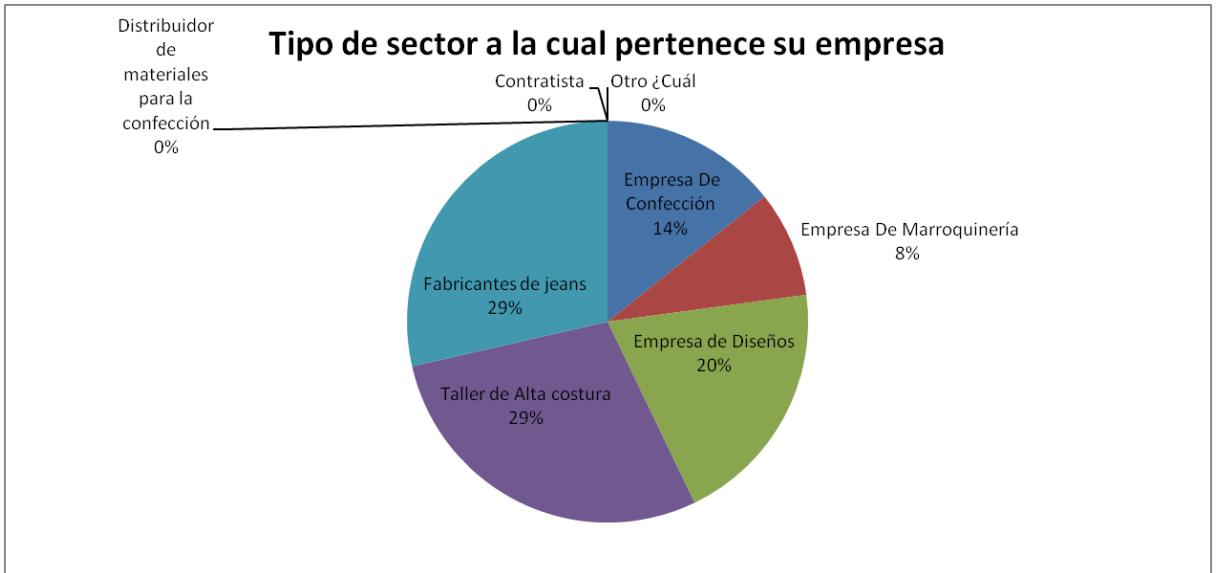
Esta gráfica nos indica que todos nuestros clientes se encuentran en un (100%) en la ciudad de Bogotá.





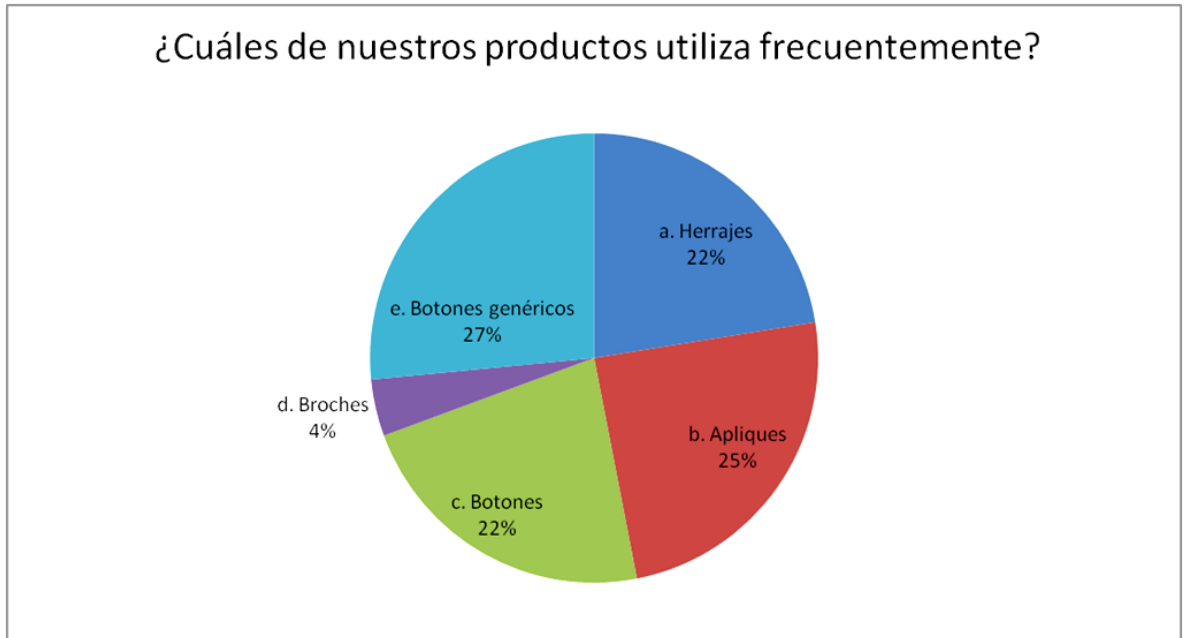
**GRAFICA 8: Posee Internet**

Los resultados de esta pregunta son de gran importancia ya que es en este momento el e-marketing es un fuerte potencial de negocio.



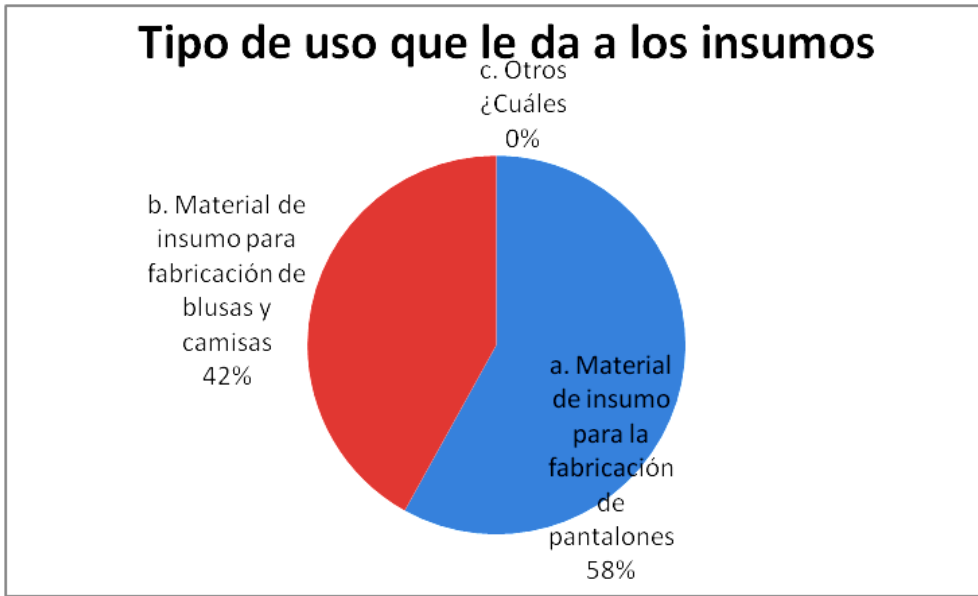
**GRAFICA 9: Tipo de Sector a la Cual Pertenece Su Empresa**

El análisis de esta pregunta nos arroja que el (29%) de nuestros clientes se encuentran ubicados en el sector de talleres de alta costura igualado a fabricantes de jeans también con un (29%), seguido de un (20%) en empresas de diseño, un (8%) a empresas de marroquinería y un (14%) correspondiente a empresas de confección.



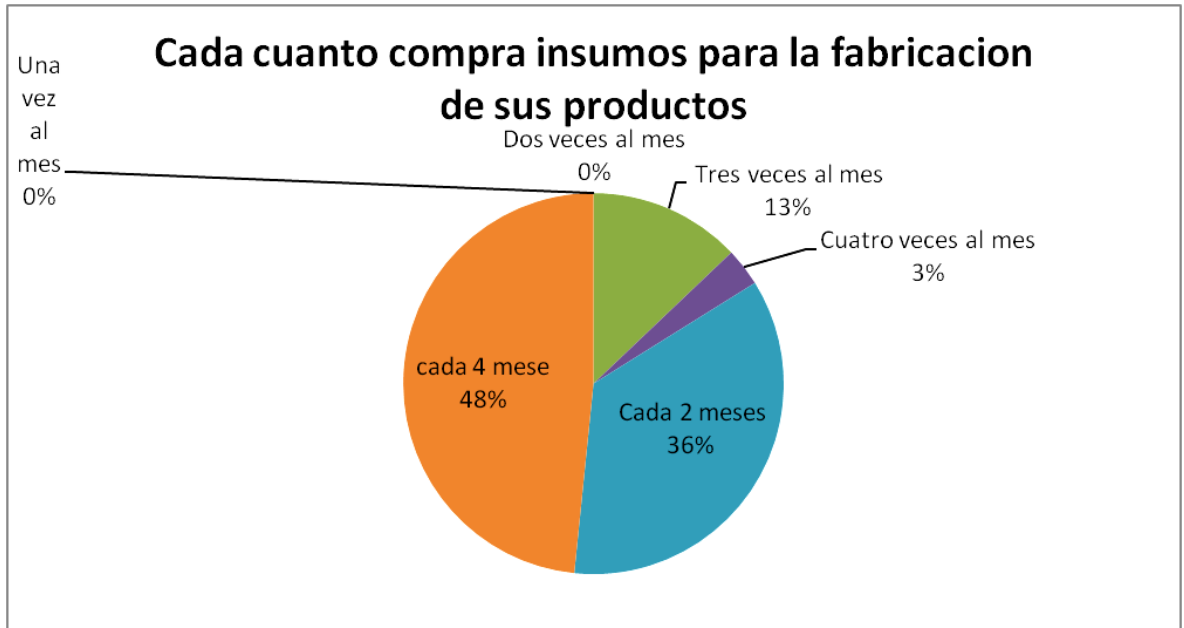
**GRAFICA 10: Cuales de Nuestros Productos Utiliza Frecuentemente**

El análisis de esta pregunta indica que con un (27%) de botones genérico es el producto más solicitado por parte de nuestros clientes, seguidos de apliques con un (25%) un (22%) de botones igualado a los herrajes y un (4%) de broches.



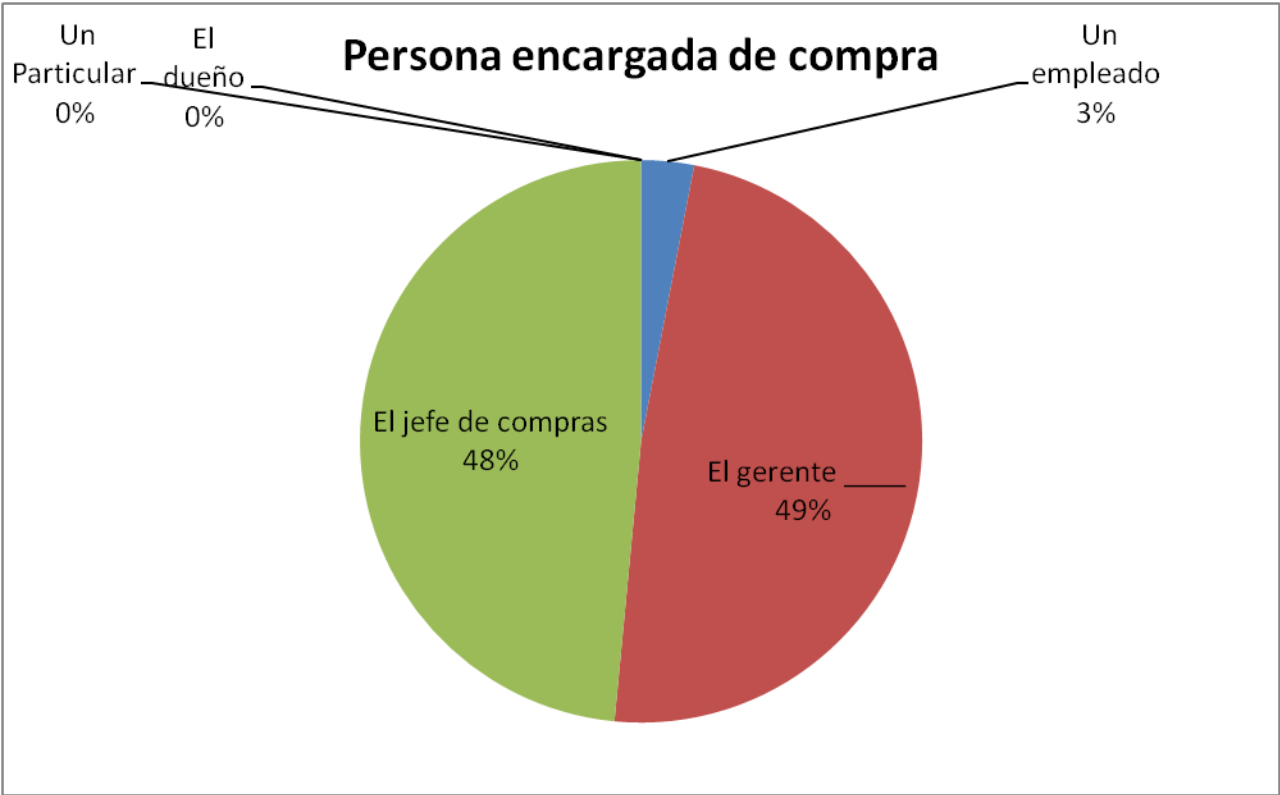
**GRAFICA 11: Tipo de Uso que le da a los Insumos**

Nuestros insumos son usados en un (58%) para la fabricación de pantalones ubicando así un porcentaje mayor que la de blusas y camisas con un porcentaje (42%)



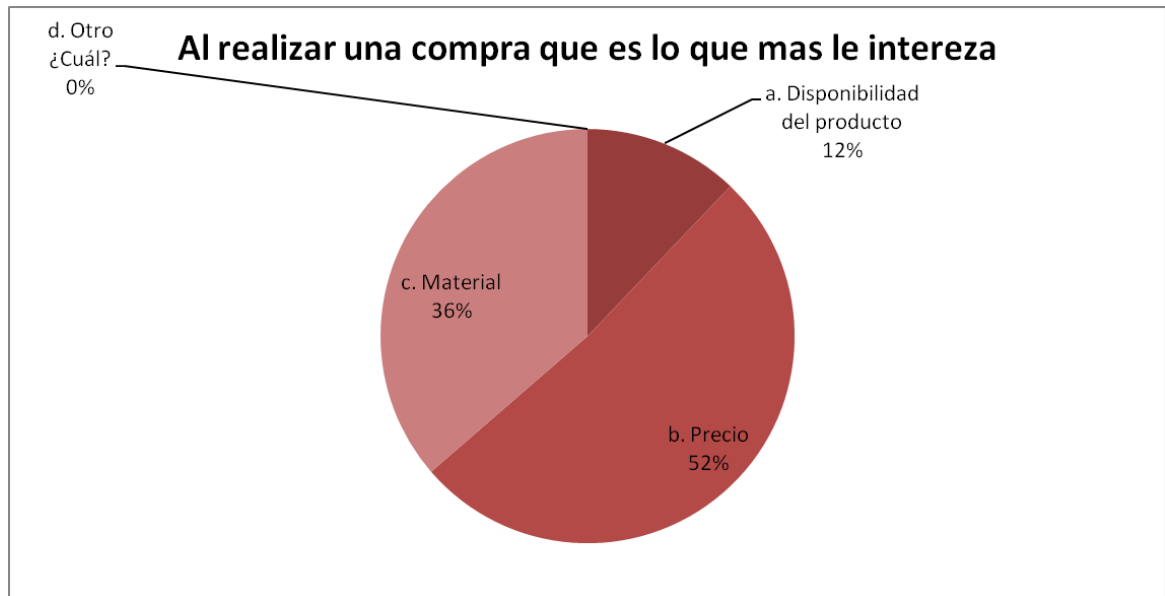
**GRAFICA 12: Cada Cuanto Compra Insumos Para la Fabricación de sus Productos**

Nuestros clientes mantienen un porcentaje de veces compras del (48%) cada 4 meses al año, un (36%) cada 2 meses al año, un (13%) 3 veces al mes seguido de un (3%) 4 veces al mes



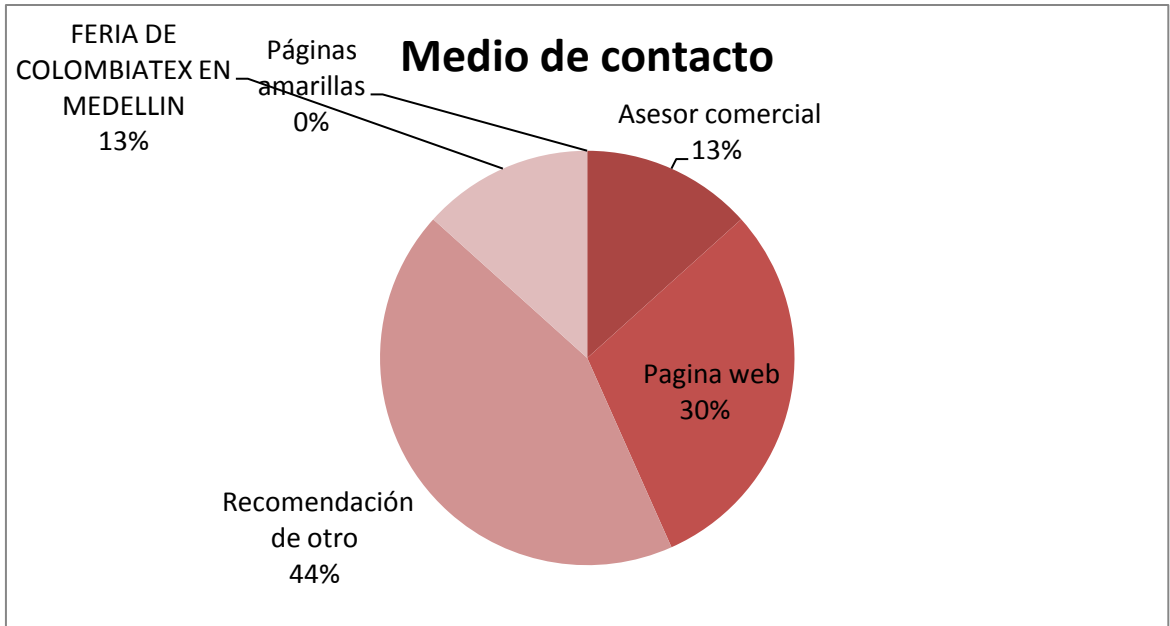
**GRAFICA 13 : Persona Encargada de Compra**

El análisis de esta pregunta nos da a entender que un (48%) de nuestros productos los compra directamente el jefe de compras de nuestros clientes y un (49%) el gerente mientras que un (3%) los empleados



**GRAFICA 14: Al Realizar una Compra que es lo que mas le Interesa**

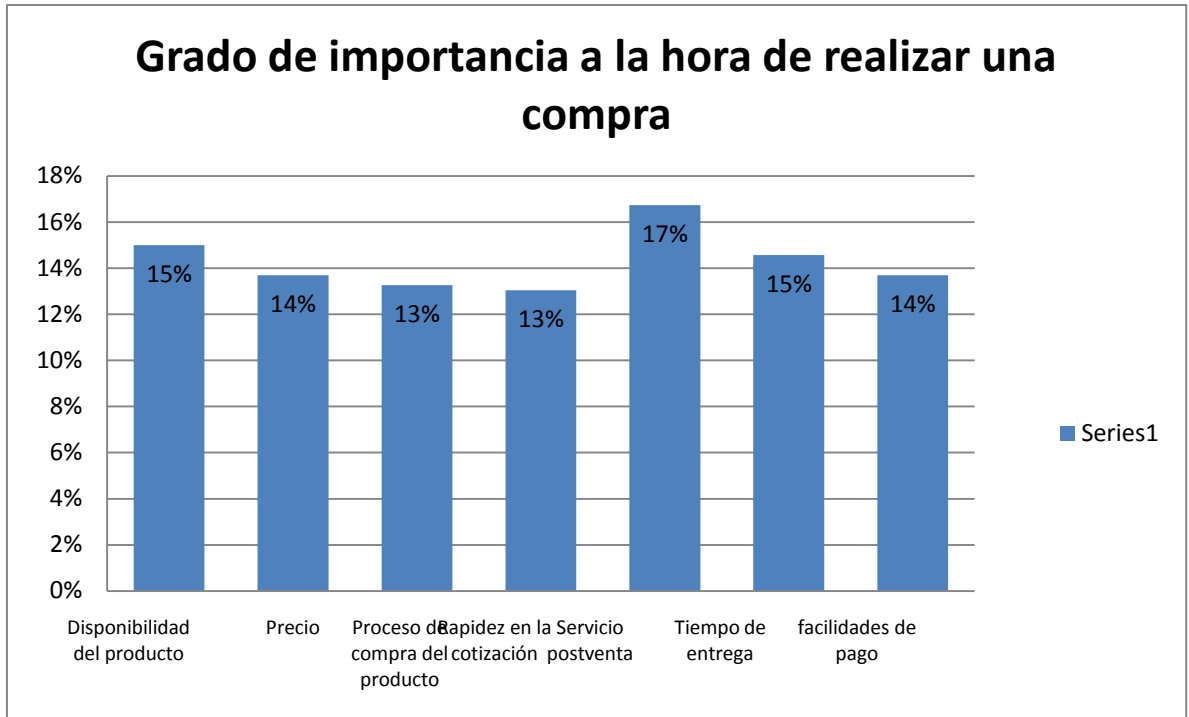
Este gráfico nos muestra el grado de importancia de lo que le interesa a nuestros clientes al escoger nuestros productos, encontramos que el factor más importante es el precio con un (52%) seguido de un (36%) de la calidad del material terminando con un (12%) de disponibilidad del producto.



**GRAFICO 15: Medio de Contacto**

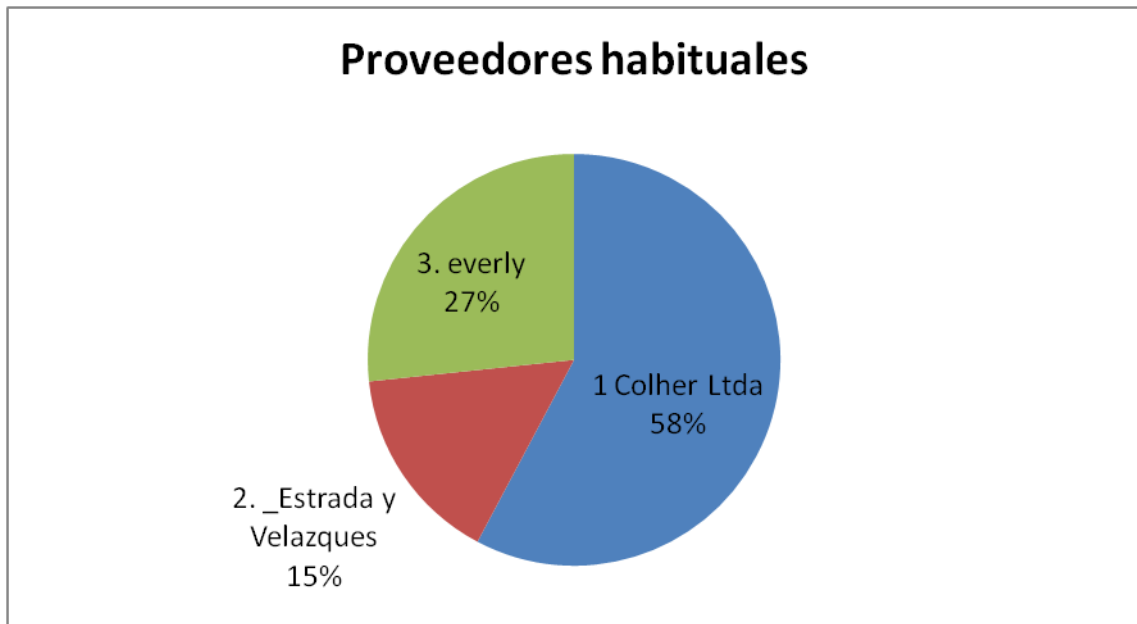
El análisis de esta gráfica según las respuestas de los clientes encuestados nos muestra que un (44%) de nuestros clientes nos contactaron por recomendación de otro cliente, un (30%) por página web, un (13%) por asesores comerciales mientras que en la feria más importante de diseño de modas de Colombia (Colombiatex Medellín un (13%)





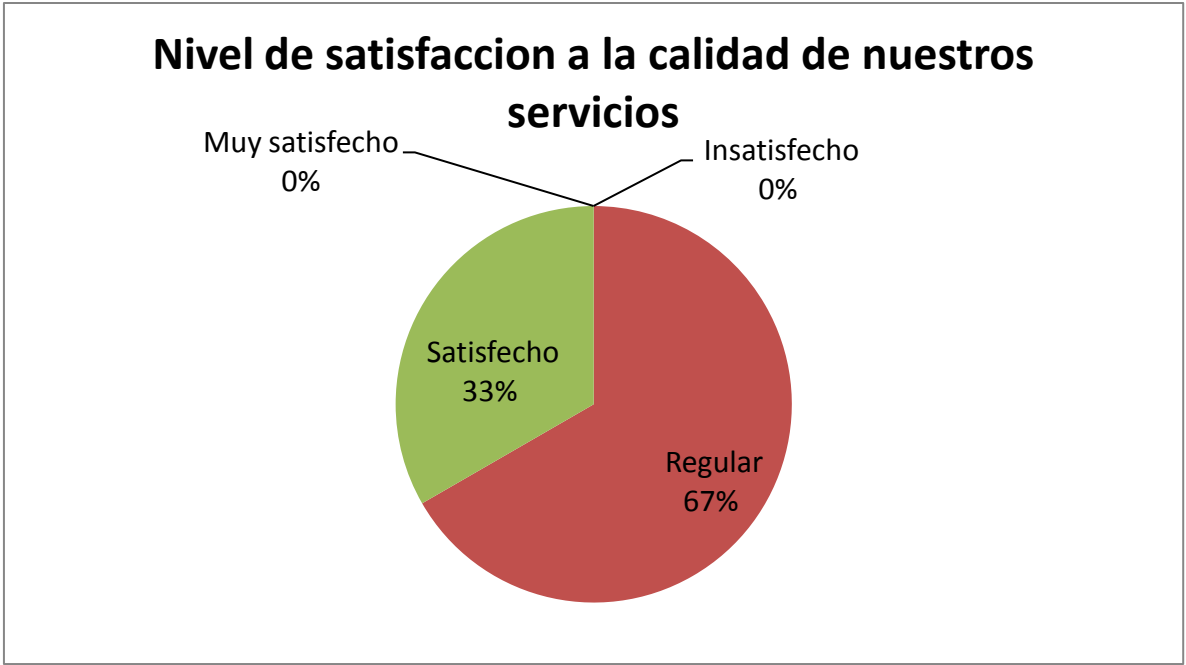
**GRAFICA 16: Grado de Importancia a la Hora de Realizar una Compra**

La gráfica muestra el grado de importancia para nuestros clientes al momento de realizar una compra de nuestros productos con un (17%) ubica el mayor grado de importancia el servicio post venta, igualados con un (15%) tiempo de entrega y disponibilidad de producto, de igual forma igualados con un (14%) las facilidades de pago y precio, un (13%) de proceso de compra de producto al igual que la rapidez de la cotización



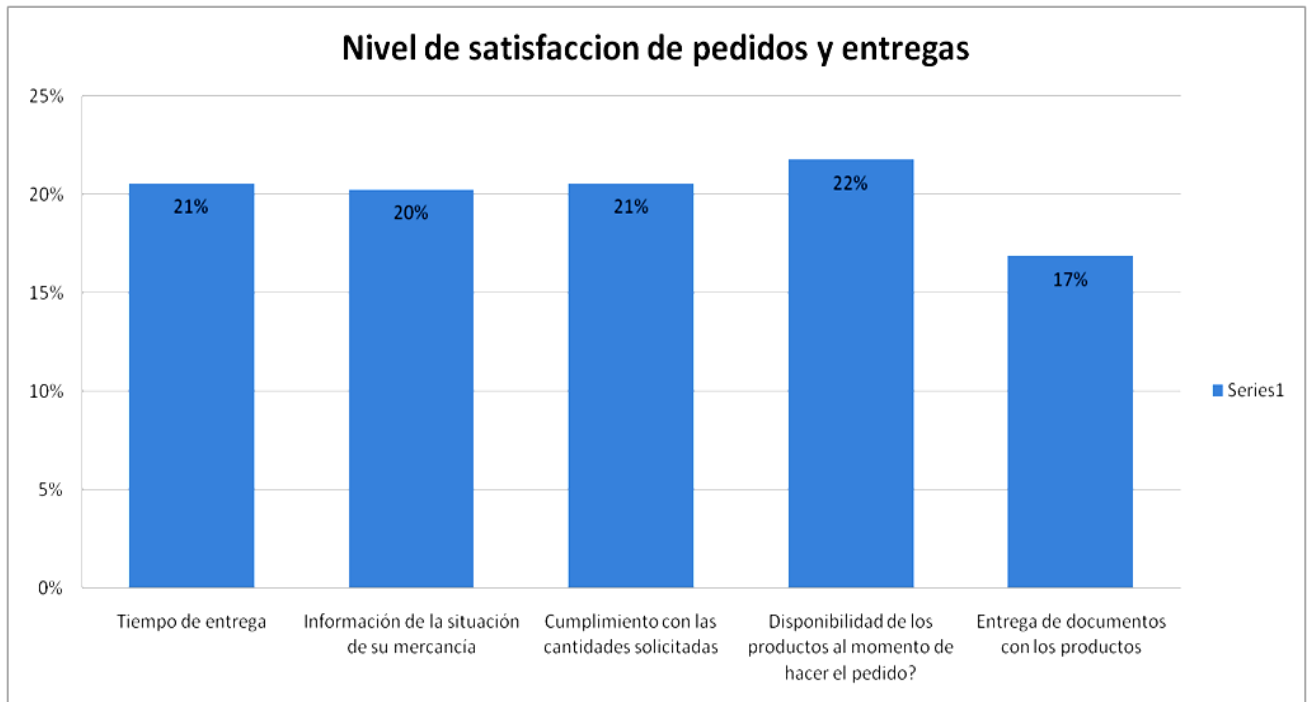
**GRAFICA 17: Proveedores Habituales**

Los resultados de la encuesta nos indica que somos los proveedores más frecuentes que utilizan nuestros clientes para realizar la compra de insumos para sus compañías con un (58%), seguido de (27%) Evely y un (15% de Estrada y Velázquez



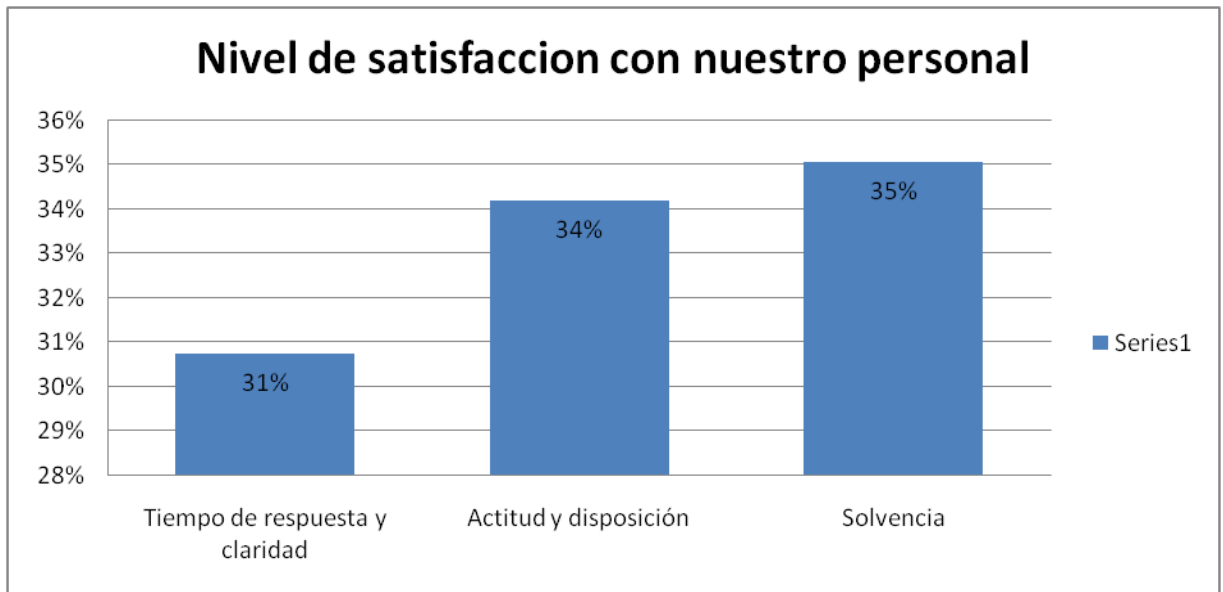
**GRAFICA 18: Niveles de Satisfacción a la Calidad de Nuestros Servicios**

Según las encuestas nos muestra la falla grande que tenemos con respecto al grado de satisfacción de nuestro cliente obteniendo un (67%) de regularidad y tan solo un (33%) de grado de satisfacción



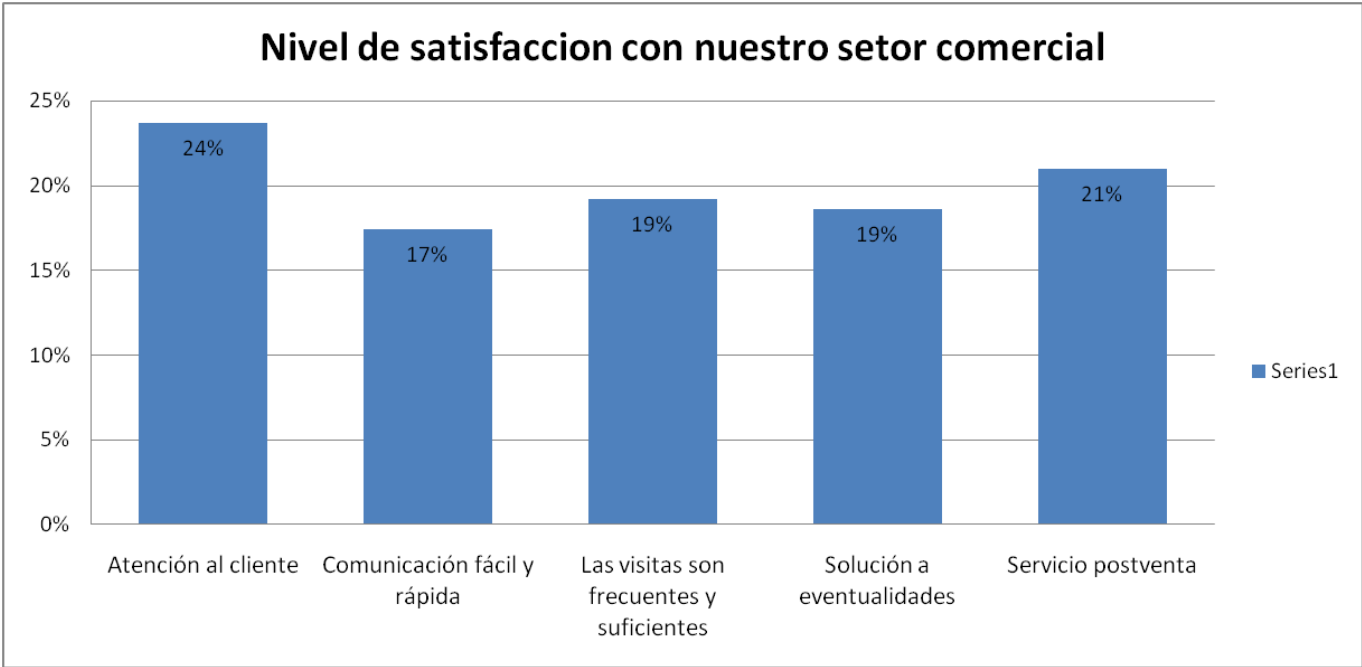
**GRAFICA 19: Niveles de Satisfacción de Pedidos y Entregas**

El grado de satisfacción de pedidos y entrega muestra a un (22%) dándole más importancia a la disponibilidad de productos en el momento de hacer la compra, un (21%) cumplimiento en las cantidades solicitadas, igualando con el mismo porcentaje a tiempo de entregas, un (20%) a la informaciones y situación de su mercancía y un (17%) a entregas de documentos con los productos



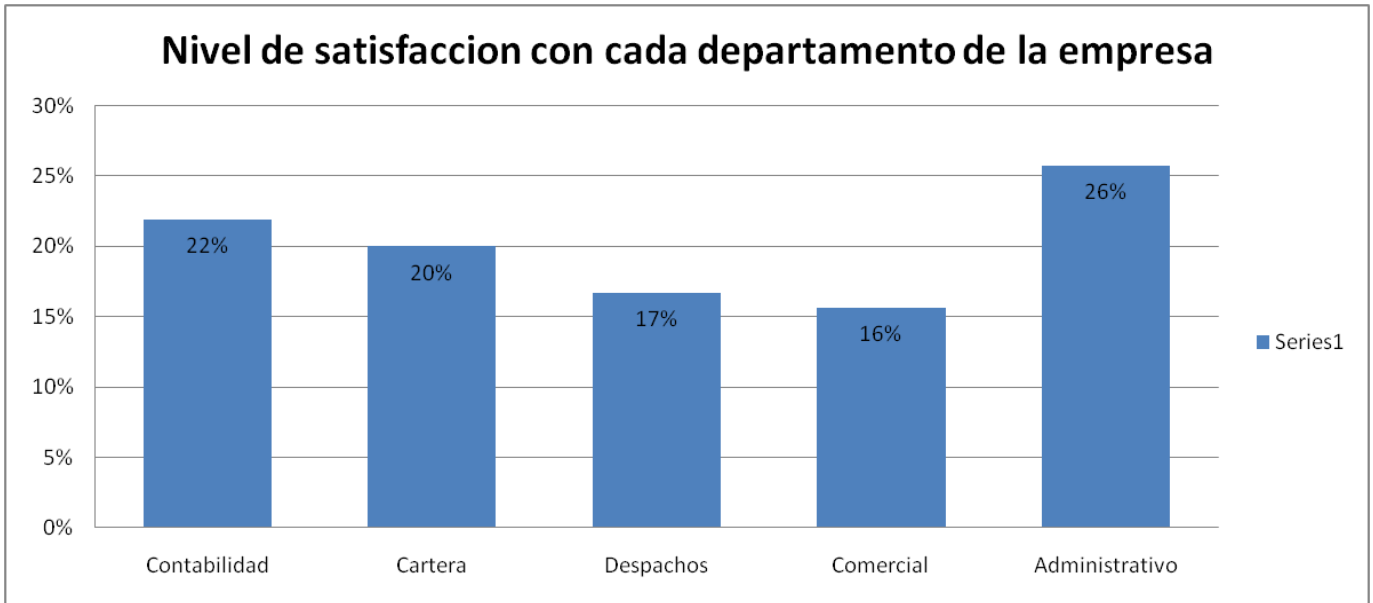
**GRAFICA20: Nivel de Satisfacción con nuestro Personal**

Los niveles de satisfacción se distribuyen de la siguiente forma un (35%) solvencia, un (34%) para actitud y disposición y un (31%) para tiempos de respuestas y claridad



**GRAFICA 21 Nivel de Satisfacción con nuestro Sector Comercial**

Según las encuestas realizadas el nivel de satisfacción en nuestro sector comercial es de un (24%) la atención al cliente, un (21%) al servicio posventa, igualados en un (19%) solución a eventualidades y visitas que sean frecuentes y suficientes y un (17%) a comunicación fácil y rápido.



**GRAFICA 22: Nivel de Satisfaccion con cada Departamento de la Empresa**

Para nuestros clientes según las encuestas realizadas el nivel de satisfacción de cada departamento de nuestra empresa es del (26%) para el departamento administrativo, un (22%) para el departamento de contabilidad, (20%) para cartera, un (17%) para despacho y un (16%) comercial.

## 7. PLAN DE MERCADEO PROPUESTO

Se continúa con el plan de mercadeo detallado para COLHER LTDA, que mediante la información analizada en el DOFA, el la cadena de valor, la evaluación de la competencia, el análisis de sector y las encuestas realizadas a los clientes, se considera es el direccionamiento que se debe tener.

En los siguientes esquemas se observara la definición de clientes potenciales en Colombia y las 4P's de marketing Mix, mostrando las acciones a tomar y el presupuesto con el que se debe contar.

### 7.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

**Segmentación geográfica:** COLHER LTDA en el momento se encuentra prestando sus servicios en Bogotá, Cúcuta, Bucaramanga, Ibagué, Cali. Sin embargo teniendo en cuenta su deseo de expandir su servicio en su proyección se encuentra la ciudad de Medellín y Barrquilla. Se tiene como objetivo de la empresa el atender las principales ciudades del país ya que son ciudades con un buen nivel de desarrollo y por ende poseen los clientes que COLHER necesita proveer. Es de mencionar que COLHER atiende también mercados internacionales tal y como es el mercado Ecuatoriano.

**Segmentación demográfica:** Empresas del sector de la marroquinería, confección y fabricación de calzado, que necesiten de un proveedor de herrajes, botones, apliques, con el fin de que sus productos terminados sean diferenciados y con el diseño de su marca.

**Segmentación socioeconómica:** El cliente busca a una empresa como COLHER LTDA, debido a la necesidad que existe a la hora de fabricar prendas de vestir, zapatos o bolsos. También por la variedad de productos que tiene COLHER LTDA y por las tendencias globales que conciernen al tema de moda. Este ultimo es una variable muy importante ya que la moda es la que define los terminados del los productos y así mismo la demanda que estos vayan a tener en el mercado.

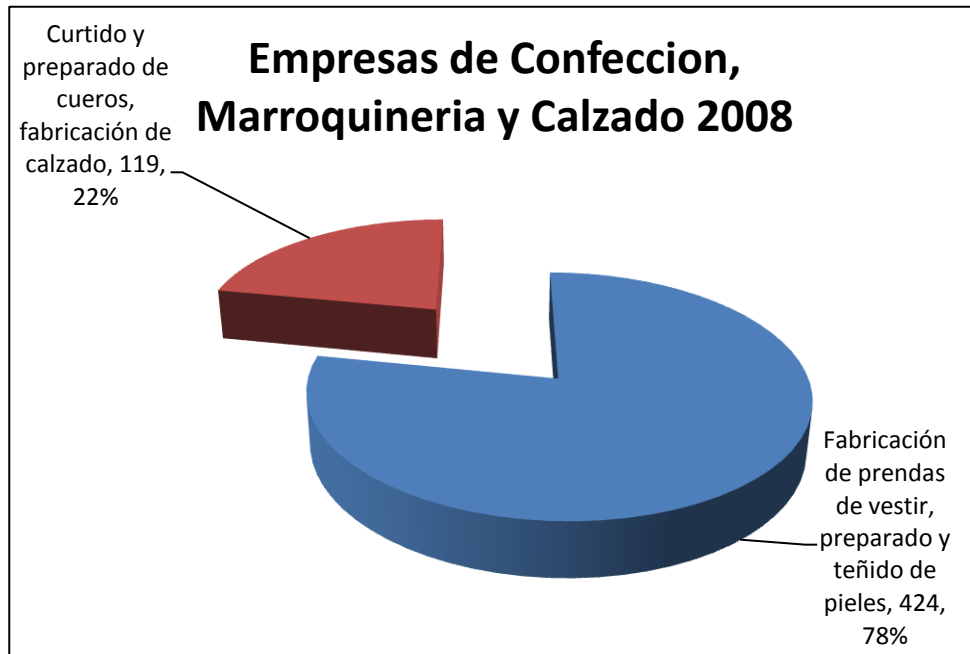
**Segmentación conductual:** Las empresas de confección, calzado y marroquinería se dan cuenta de la importación del diseño en la prendas de vestir. De acuerdo a las tendencias de diseño se establece la compra que realizara el cliente. Teniendo en cuenta esta premisa se podría concluir que, si la moda es tener diseño en botones, apliques, herrajes. Así mismo será la necesidad de las empresas de confección, marroquinería y elaboración de calzado, de comprar los insumos que COLHER LTDA suministra.



## VALORACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

De acuerdo con la segmentación anterior, se podría definir que el techo del mercado para COLHER LTDA es decir el máximo de mercado.

*Techo de mercado:* En este caso, podemos considerar como techo de mercado, todas las personas y empresas que deseen los productos de COLHER LTDA, como sus insumos finales en la confección de sus prendas, marroquinería y también calzado. En este caso debemos tener en cuenta todas las empresas que son posibles compradores y serian todas las empresa colombiana dedicadas a la confección, marroquinería, elaboración de calzado, es decir el 100% de estas empresas, que corresponden a 119 de fabricación de calzado y utilización del cuero y 424 que corresponden al número de empresas que se dedican a la confección



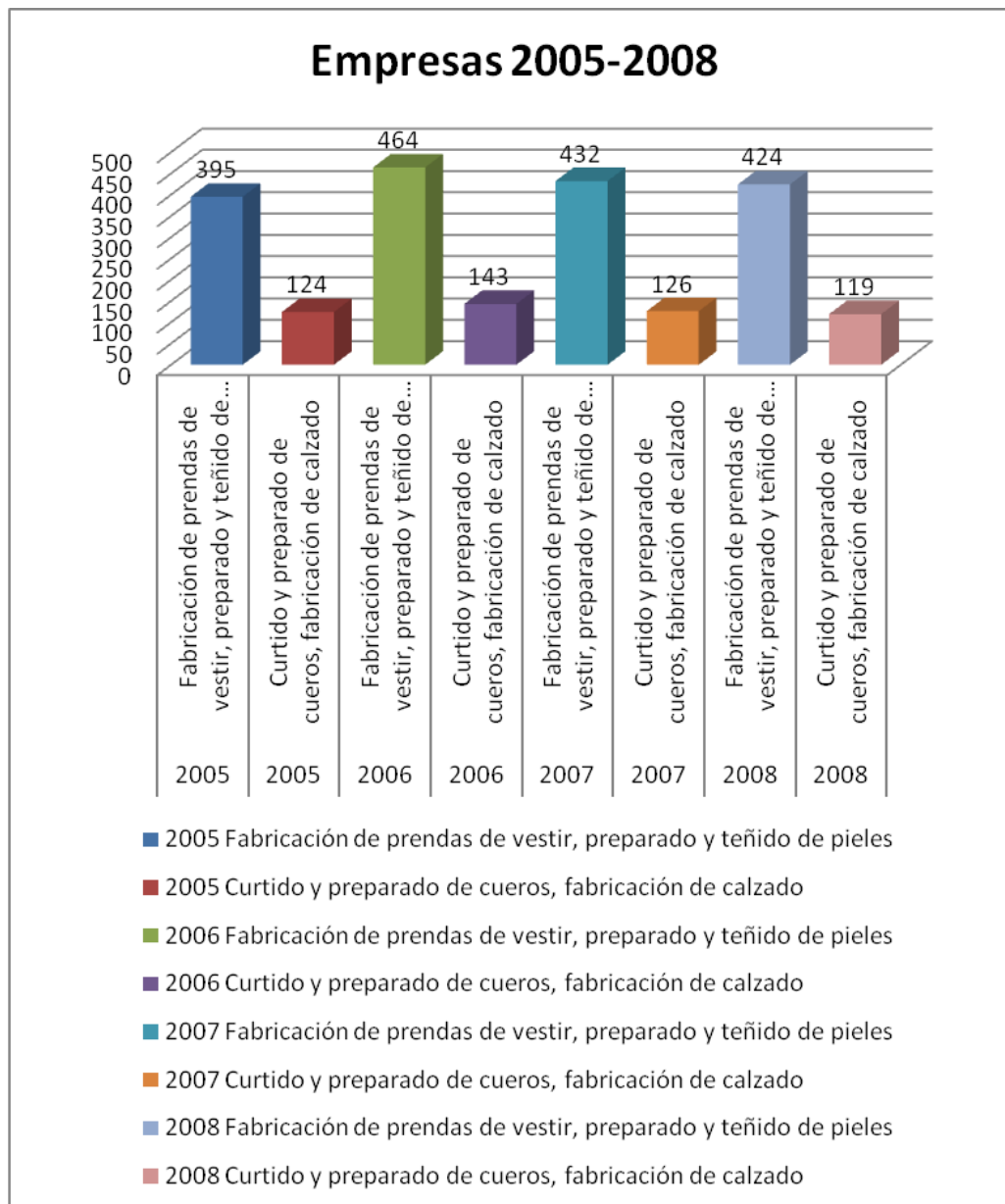
**Grafica 23: porcentaje Empresas de Confección, Marroquinería y Calzado 2008**

Fuente: Supersociedades  
Cálculos: DNP<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Estudio Realizado por el Departamento de Planeación Nacional de los indicadores generales de las empresas Colombianas. De 1993-2008.

*Mercado total:* Son las empresas que se ubican en las ciudades de personas entre 18 y 50 años, de las principales ciudades del país como lo son Bogotá, Cúcuta, Bucaramanga, Ibagué, Cali. Sin embargo teniendo en cuenta su deseo de expandir sus servicios en su proyección se encuentran la ciudad de Medellín y Barraquilla que se estima sean 80 % aproximadamente, de las mencionadas anteriormente, es decir 519,2 empresas. Si se tiene en cuenta que para que se encuentren en este sector debe existir un área industrializada y por consiguiente debería ser en la ciudad.

*Mercado potencial:* El mercado potencial se limita a las empresas dedicadas a las labores de confección, marroquinería y calzado que se encuentren en las principales ciudades y llevan más de tres años en el mercado.



**GRAFICA 23: Empresas 2005-2008**

Fuente:  
Supersociedades  
Cálculos: DNP<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Estudio Realizado por el Departamento de Planeación Nacional de los indicadores generales de las empresas Colombianas. De 1993-2008.

De acuerdo al grafico anterior y tomando los menores valores como una constante, se deduce que existen 411 empresas como mercado objetivo, es decir el 76% de las empresas existentes para el año 2008.

*Mercado objetivo:* De este ya reducido mercado, se espera obtener una cuota del 20% que corresponde a 82,2 empresas. Esto lleva a deducir que es necesario un posicionamiento de marca en el sector y también las exportaciones y el logro de negociaciones en otros países ya que el mercado colombiano se encuentra muy competido por la escasez de empresas a las cuales proveer el producto.

*Mercado Meta:* En los próximos tres años, se esperara que COLHER LTDA consiga vender a estas empresas en Colombia y desarrolle negociaciones en el exterior además de las que ya tiene con Ecuador, en países como Guatemala o Perú.

Teniendo clara las respuestas de las encuestas y sus respectivas tabulaciones podemos analizar los sectores donde nos encontramos como empresa. Además mirar las aéreas donde estamos fallando y donde tenemos fortaleza con respecto al análisis de nuestro cliente,

## 7.2 ESTRATEGIA DE PLAZA

Para desarrollar las estrategias de plaza se toman en cuenta el criterio de la Gerente Administrativa basados en los costos y el conocimiento del comportamiento de su empresa y las encuestas realizadas a los clientes para saber la percepción que el mismo tiene con respecto a la empresa.

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCION</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Ofrecer servicios de asesoría con conocimiento en moda tendencia y por supuesto confección.	Contratar 1 persona que conozca de confección y esta actualizada en moda para que esta asesore al cliente en el momento de la compra.	Pago salarial mensual incluyendo prestaciones, y aportes sociales, más comisiones en venta
Aumentar la fuerza de ventas.		

<p>Asignar personal específico para las ventas internacionales.</p>	<p>Contar con 1 persona que posea experiencia mínima de 2 años en productos de exportación, conozca tendencias de moda y venda el producto con un valor agregado para la prenda.</p>	<p>Pago salarial mensual incluyendo prestaciones, y aportes sociales , más comisiones en venta.</p>
<p>Mantener muestras que estén de acuerdo a las tendencias de moda del mercado, de modo que el consumidor perciba la actualización continua de COLHER LTDA.</p>	<p>Las personas contratadas, deben presentar informes de gestión en donde indique que muestras son las que más gustan y también los productos que más vendieron para evaluar históricos de ventas y el producto mas solicitado y así tener planes de acción con el producto estrella.</p>	<p>Pago salarial mensual incluyendo prestaciones, y aportes sociales.</p>

**Tabla 4: Estrategia de Plaza**

### 7.3 ESTRATEGIA DE PRECIO

En la evaluación de la estrategia de precio se observó por información de la gerente administrativa que los precios a nivel de Bogotá están muy similares, es decir COLHER no se encuentra alejado de los precios del mercado, por ende no se percibe un diferenciamiento por precio. Sin embargo en las encuestas realizadas se observa que la variable precio es de mucha relevancia en los clientes en el momento de realizar la compra. De acuerdo a lo anterior la estrategia en precios es mantenerse en los precios actuales y desarrollar las siguientes estrategias:

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCION</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Otorgar descuentos por volúmenes de compras, Cuando la cuantía total de la cotización sea atractiva y que genere una venta importante para la empresa.	Realizar una lista de precios de los productos, estableciendo el % de descuento otorgado de acuerdo a los volúmenes de compra, particulares de cada cliente, de tal manera que se establezcan de acuerdo a los historiales de ventas.	10 horas de trabajo del equipo del área comercial, para realizar toda esta tarea
Ofrecer descuentos por pronto pago.	Realizar una lista de Intervalos de descuentos cuando se realizan pagos anticipadamente.	8 horas de trabajo del jefe de ventas.
Ofrecer créditos cómodos, con unos descuentos ya preestablecidos.	Estructurar el procedimiento para estudios de crédito, de tal manera que se realice todo el proceso de verificación de información, firmas de documentos de garantías anexando documentos requeridos para estudio de crédito. Determinar los % de descuento de acuerdo al límite de crédito y el concepto del estudio de crédito.	10 horas de trabajo del equipo del área de contabilidad y cartera. 8 horas de trabajo del jefe de ventas

**Tabla 5: Estrategia de precio**

## 7.4 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

La comunicación se basa fundamentalmente en el conocimiento del producto, de forma que establecer una buenos canales de comunicación con el cliente es elemental para fortalecer las ventas del producto y claramente esto debe ir acompañado de incentivos que llamen la atención de lo clientes actuales y futuros.

De manera que para establecer estos canales de comunicación, se proponen las siguientes estrategias, para lograr una promoción de los productos de COLHER a satisfacción de los clientes y también de la empresa.

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCION</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Realizar una colección de productos para exhibición en lugares claves de presentación como ferias y puntos de encuentros de moda.	Realizar alianzas estratégicas con distribuidores, ferias de moda, para que se pueda impulsar los productos en diferentes puntos de ventas	Material promocional incluyendo muestras físicas y revistas de muestras, es cubierto por COLHER LTDA.
Establecer los argumentos de venta.	Capacitación a la fuerza de ventas por parte de los proveedores en cuanto al fortalecimiento del conocimiento de las características técnicas de los productos y la utilización de acuerdo a las tendencias de moda. Patrocinar capacitación a la fuerza de ventas en cuanto a habilidades de comunicación en ventas, en Seminarios y cursos	10 horas de trabajo de la fuerza de ventas recibiendo la capacitación de los proveedores.  Costo del seminario de capacitación en habilidades de ventas: \$2'600.000

Ofrecer seminarios de moda y tendencias para los clientes.	Diseñar conferencias y cursos técnicos para los clientes, en temáticas relacionadas con el uso de los productos de la compañía	Contar con una persona especializada en este tema a termino de prestación de servicio  Valor conferencia: \$700.000
Publicidad	<p>Publicar pautas en revistas relacionadas con confección, y marroquinería (<a href="http://www.directoriotextil.com">www.directoriotextil.com</a>)</p> <p>Promocionar en las rede sociales.</p> <p>Realizar un revista virtual de lo productos y servicios de COLHER.</p> <p>Pautar en portales de internet reconocidos y dedicados a informar de estos productos y conseguir clientes para COLHER.(<a href="http://www.colombianfashion.com">www.colombianfashion.com</a>)</p>	<p>Publicación de pautas en 4 revistas del sector: \$6.000.000.</p> <p>Impresión de brochure Corporativo \$3.150.000</p> <p>Revista virtual</p> <p>Pautar en el portal \$5.000.000 y comisión del 5% por ventas realizadas.</p>

**Tabla 6: Estrategia de promoción**



## 7.5 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Teniendo en cuenta que los productos de la empresa COLHER LTDA sirven de insumo para otros procesos de confección y marroquinería, se catalogarían como productos industriales, por ende el desarrollo de las estrategias de producto se basan únicamente en los aspectos de servicio y calidad. Teniendo en cuenta estos aspectos las estrategias propuestas son:

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Diseñar un plan de entregas de los productos que el cliente requiere y las cantidades solicitadas por el mismo.	Capacitar a los operarios del área de logística, por parte del área comercial, en el manejo del reconocimiento de los productos de la empresa. Capacitar a la fuerza de ventas en el tema de la honestidad en la disponibilidad del producto	16 horas de trabajo del personal del área comercial y logística.  2 horas de trabajo del personal del área comercial en la capacitación de honestidad.
Establecer un plan de cubrimiento de garantías de los productos más críticos en este aspecto	Realizar un análisis de los historiales para identificar los productos que mayores problemas de garantía presentan. Realizar una alianza con el proveedor con el fin de comprometerlo en el cubrimiento de las garantías	16 horas de trabajo del Jefe de Ventas.
Promover la cultura de servicio dentro de la organización.	Capacitar a la fuerza de ventas y personal que tiene contacto directo con los clientes, de tal manera que se destaque el servicio como pilar fundamental de la empresa.	4 horas de trabajo del personal de la compañía.

Conocer la percepción que el cliente tiene del servicio de la empresa.	Realizar encuestas de satisfacción del cliente y formatos de sugerencias y quejas con respecto al servicio.	Papelería \$100.000  40 horas de trabajo del personal de la fuerza de ventas en el desarrollo de las ventas
--	---	---

**Tabla 7: Estrategia de producto**

## **7.6 ESTRATEGIAS EN LA PÁGINA WEB**

En el año 2009 COLHER LTDA tuvo Ventas de \$1.688.000 y en el año 2008 fueron \$2.206.000 sus ventas bajaron notablemente en más de 500 millones de pesos debido a dificultades que hubo en el año 2008 con Venezuela. Esta dificultad revela que COLHER LTDA debe tener más opciones de mercado internacional, para el incremento o en su defecto el sostenimiento de sus ventas.

Es por esta razón la importancia de su página web, como medio de venta y promoción de su producto a nivel nacional e internacional. COLHER LTDA tiene una fortaleza en su página y es que en el primer ingreso ya el usuario sabe que es la página como se ve en la siguiente imagen.



IMAGEN 6: PAGINA WEB

A comparación de su competencia indica claramente de que es su producto y no como CREATUM que a pesar de ser una pagina muy limpia y fina, tiene mucho flash y en primera instancia no revela cual es el objeto de la empresa.

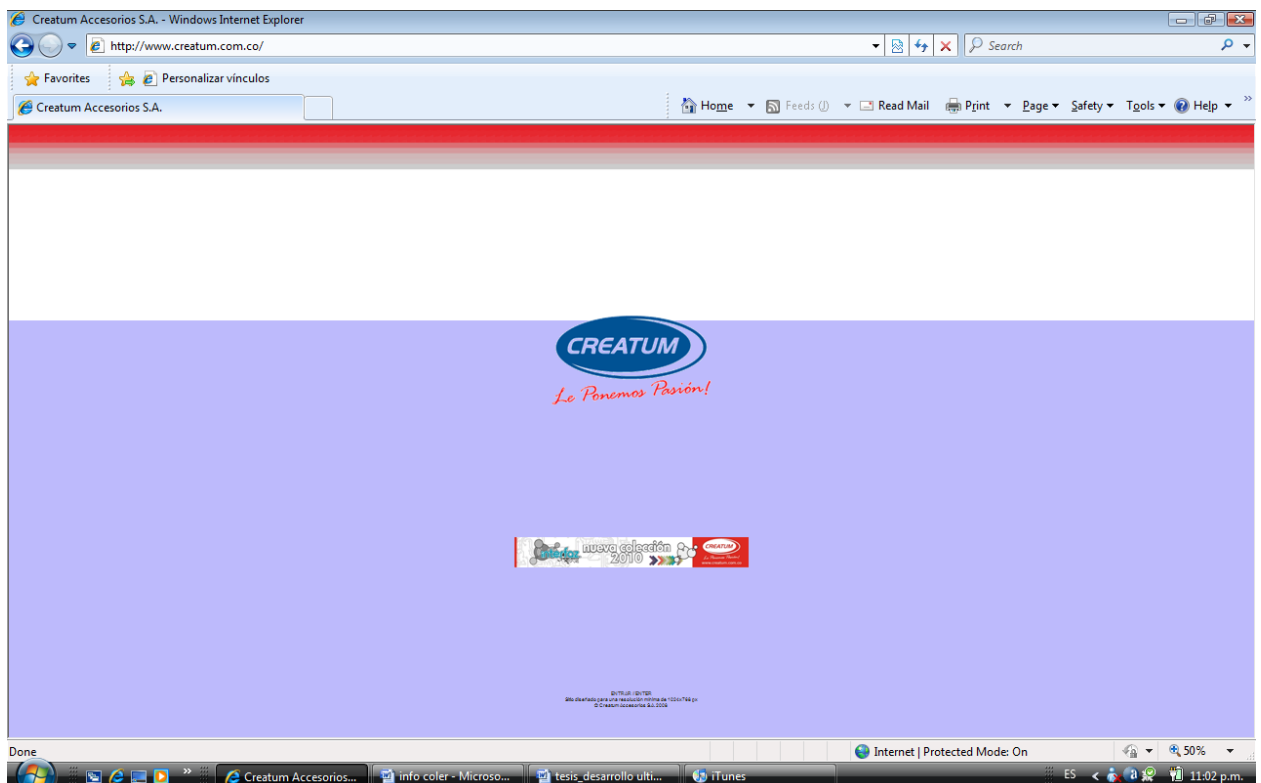
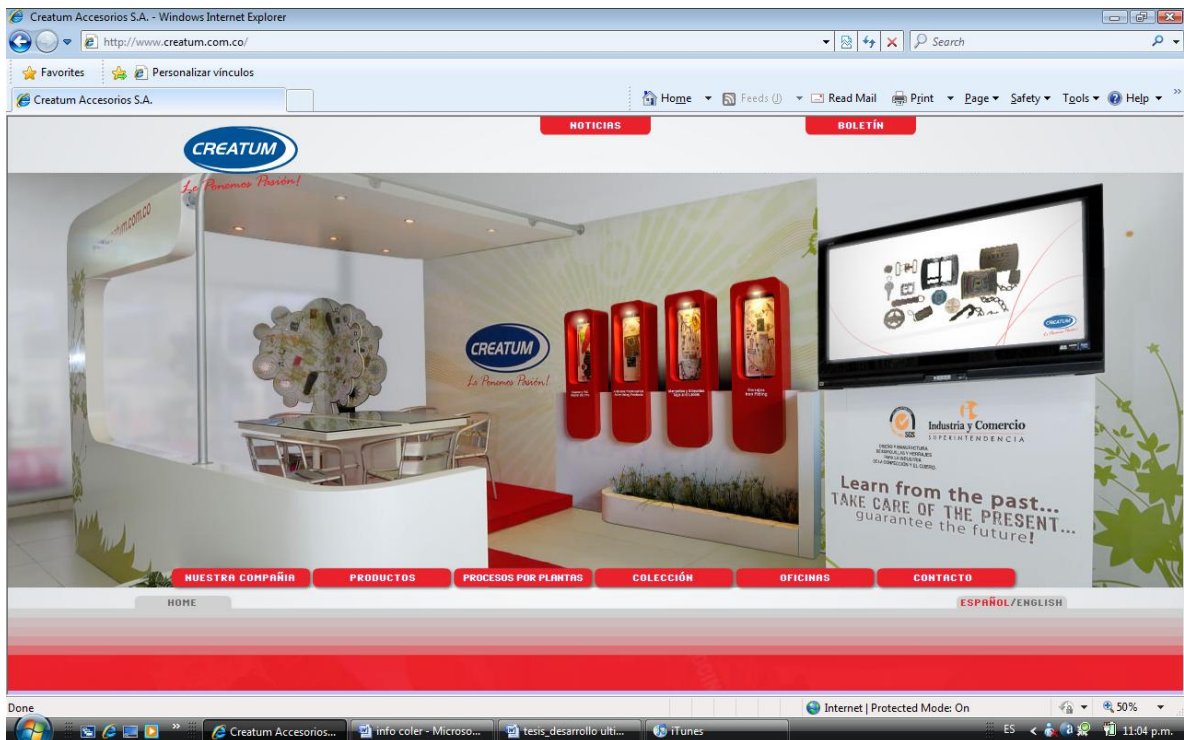


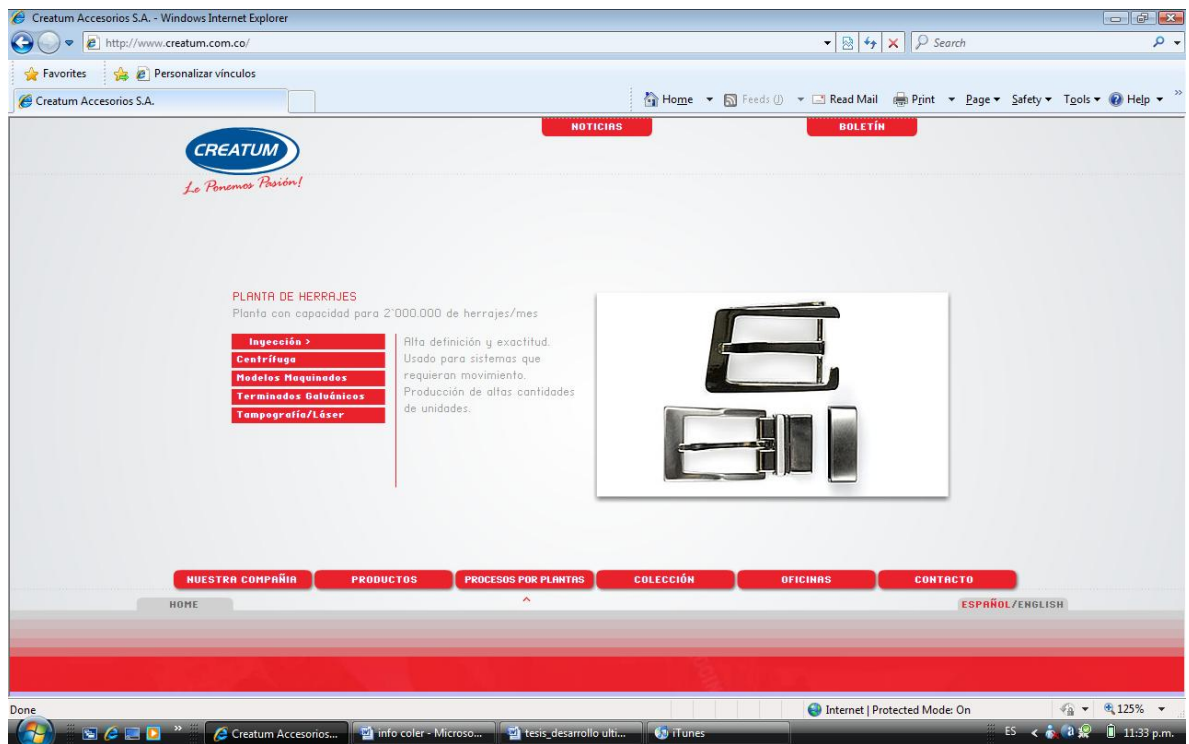
Imagen 7: pagina de inicio de la empresa CREATUM ACCESORIS S.A.



**Imagen 8: Página de inicio 2 empresa CREATUM ACCESORIS S.A.**

CREATUM tiene elementos importantes que debe tener una página y es la facilidad con la que el usuario va a disponer de la información en el momento de ingresar a la página y como se observa esta empresa todo el tiempo muestra a disposición su menú de contenido organizados por temas.

A pesar que COLHER LTDA cuenta con información de ella, no se halla de la mejor forma, a disposición de cliente lo cual dificulta la observación de productos. Cabe anotar que tampoco tiene la suficiente información de la empresa, de sus virtudes, sus procesos, tecnología y de sus productos, tal y como se observa en la imagen. Esto significa que si COLHER LTDA diseñara una página web más amable para el usuario se convertiría una excelente forma de acercarse a sus clientes ubicados en otras ciudades nacionales o en otros países. Como se ve en la siguiente imagen:



**Imagen 9: Pagina de procesos CREATUM ACCESORIS S.A.**

Cuando se habla de paginas no es solo el diseño y lo amable que esta pueda ser, puesto que estas cualidades de pagina a pesar de ser muy importante no obstante no sopesan la importancia que tiene la programación de la pagina. Para que esta sea encontrada de forma rápida y clara el posicionamiento en los buscadores.

Esta programación costa de tres pasos iniciales sencillos que COLHER LTDA realizara con ayuda del ingeniero de sistemas, es importante mencionar que a pesar de que sea esta persona la que haga la programación, debe ser un grupo de profesionales de marketing los que direccionen al ingeniero que debe utilizar para este posicionamiento y para este es muy necesario que la pagina en su diseño no lleve flash.

Tal y como se ve en la imagen siguiente existen tres ítems que determinan el hallazgo rápido de una web y son:

- ✓ El titulo: el cual es el primer filtro para encontrar la pagina y puede tener hasta 10 palabras.

- ✓ Descripción: Esta es la descripción de empresa a que se dedica, es decir lo que se encuentra en el contenido de la pagina y también que sea claves para la búsqueda son hasta 20 palabras.
- ✓ Key Words: Se refiere a todas aquellas palabras que se relacionen con la empresa y que por supuesto faciliten la búsqueda.

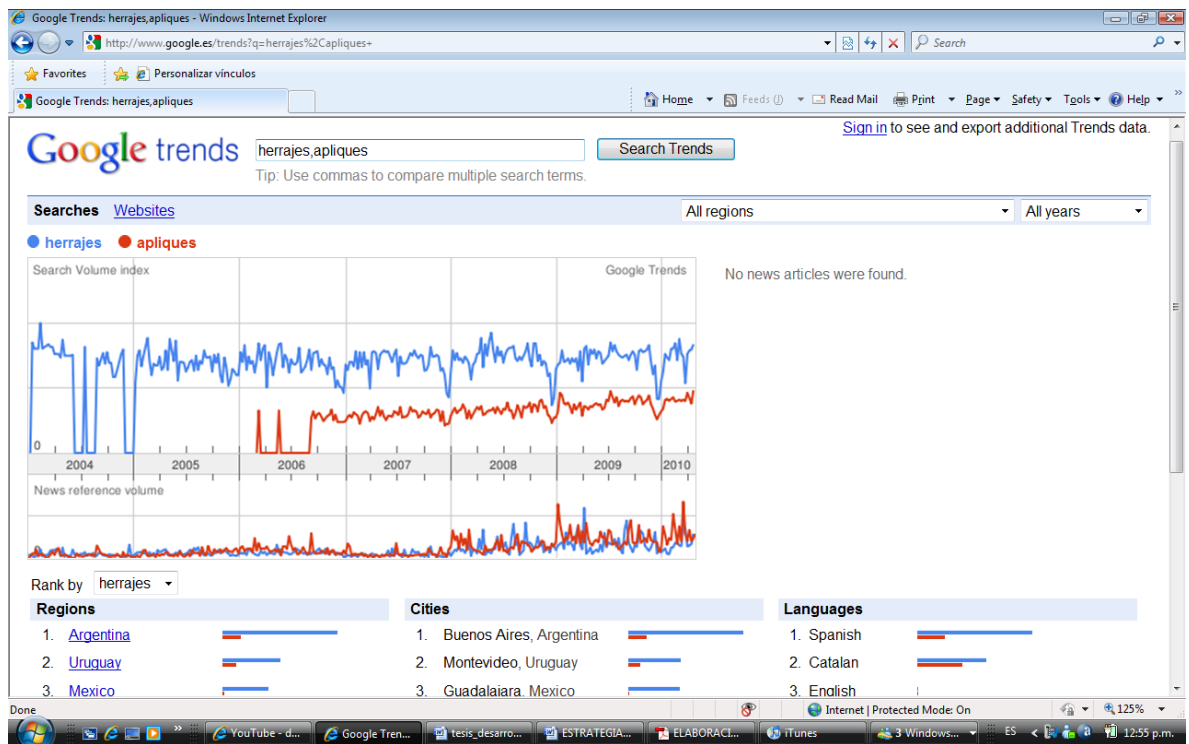
```

1
2 <!DOCTYPE html PUBLIC "-//W3C//DTD XHTML 1.0 Transitional//EN" "http://www.w3.org/TR/xhtml1/DTD/xhtml1-
3 transitional.dtd">
4 <html>
5 <head>
6 <title>
7 Nuestra Empresa - COLHER
8 </title>
9 <link rel="stylesheet" type="text/css" href="css/publicar_copyright.css" />
10 <meta name="KEYWORDS" content="Servicio, productos innovadores, marcas y diseños, Desarrollar, producir,
11 comercializar y distribuir herrajes, confección y marroquinería, mercado de herrajes, innovación tecnológica"/>
12 <meta http-equiv="Content-Type" content="text/html; charset=UTF-8">
13 <link href="css/colher.css" rel="stylesheet" type="text/css" />
14 <script src="Scripts/swfobject_modified.js" type="text/javascript"></script>
15
16 </head>
17 <body>
18
19 <table width="970" border="0" align="center" cellpadding="0" cellspacing="0">
20 <tr>
21 <td width="42" class="fondito_azul_izq">&nbsp;</td>
22 <td></td>
24 <td width="42" class="fondito_azul_der">&nbsp;</td>
25 </tr>
26 <tr valign="top">
27 <td rowspan="3" class="fondito_izq"><p>&nbsp;</p></td>
28 <td><object id="FlashID" classid="clsid:D27CDB6E-AE6D-11cf-96B8-444553540000" width="886" height="450">
29 <param name="movie" value="swf/inicio.swf" />
30 <param name="quality" value="high" />
31 <param name="wmode" value="opaque" />
32 <param name="swfversion" value="6.0.65.0" />
33 <!-- Esta etiqueta param indica a los usuarios de Flash Player 6.0 r65 o posterior que descarguen la versión
34 más reciente de Flash Player. Elimínala si no desea que los usuarios vean el mensaje. -->
35 <param name="expressinstall" value="Scripts/expressInstall.swf" />
36 <!-- La siguiente etiqueta object es para navegadores distintos de IE. Ocúltela a IE mediante IECC. -->
37 <!--[if !IE]>-->
38 <object type="application/x-shockwave-flash" data="swf/inicio.swf" width="886" height="450">

```

**Imagen 10: Pagina de código de fuente**

Por medio de la página de Google Trends podemos ver que palabras son las más buscadas que tengan que ver con la empresa y así se puede tomar una decisión de cuáles son las que se va a pedir a el ingeniero que programe. De esta forma:



**Imagen 11: análisis de palabras en Google Trends**

Google también tiene un servicio que se llama Google Analytics, el cual al igual que Google Trends es totalmente gratuito y este es un consultor de estadísticos el cual indica que entradas tiene a la página, por donde es el ingreso.

Habiendo mejorado y posesionado la pagina web, COLHER LTDA tendrá que desarrollar un sistema dentro de su página que sea de asesoramiento virtual en donde los usuarios que quieran información de los productos de COLHER LTDA, así mismo COLHER LTDA por medio de su web hará contactos, que deben tener un seguimiento para un futuro posible negocio.

De este desarrollo de web y seguimiento de estrategias de web es necesario se haga cargo el gerente de marketing para que desarrolle la marca en la web, de forma adecuada y competitiva.



## 7.7 ESTRATEGIA DE VENTAS Y COMO LLEGAR AL CLIENTE.

Cuando una empresa vende un producto o servicio debe ser consciente que no es el producto o el servicio el que está vendiendo es un CONCEPTO. Un concepto que este caso es de adornar de estar a vanguardia, a la moda.

En este momento COLHER LTDA tiene el pensamiento de lo que vende es un producto y se limita a mostrar su producto. Para conseguir sus clientes se dirige a ferias, ferias de comercio con Ministerio de Comercio Exterior y muestra sus productos a las empresas y personas que asisten.

Sin embargo si se tuviera la concepción de que lo que se vende es un CONCEPTO de moda, de estilo, de diseño sus ventas serian probablemente más exitosas porque su argumento seria basado en el CONCEPTO.

Es muy diferente dirigirse al cliente y decirle contamos con esta línea de producto que pueden ir ajustado a su producción y diseñarlos con los arreglos de usted solicite, a decir vendemos artefactos diferenciadores de prendas que darán un valor agregado a su confección, porque su diseño está de acuerdo a las tendencias de moda de la temporada.

Teniendo el concepto, se deben actualizar para seguir tendencias y aprovechar el mercado. Como por ejemplo, el estilo militar que se vuelve a usar en el 2010 tanto en la temporada otoño invierno como en la de primavera verano. Se puede usar este estilo en todo, camisetas, carteras, zapatos, chaquetas y botas. En las tonalidades de oliva hasta tonalidades marinas. Las tendencias se muestran en la siguientes fotografías en donde observamos se beneficiaria mucho colher ya que se imponen los botones metálicos grandes, los herrajes en los pantalones y chaquetas con apliqué y prendedores que la hacen diferente a todas las demás prendas.<sup>31</sup>:



**Imagen 12: Tendencias**

<sup>31</sup> <http://modaybelleza.cafeversatil.com/2010/05/07/estilo-militar-moda-verano-2010/>





**Imagen 13: Tendencias**



**Imagen 14: Tendencias**



**Imagen 15: Tendencias**

Este semestre las ventas deben subir por estas tendencias de moda ya que, hay en el mercado, ya que los confeccionistas les conviene ir a la vanguardia.

## 8. DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO

### 8.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES

Actualmente en COLHER LTDA, las políticas de venta están enfocadas bajo un esquema que busca únicamente incrementar las ventas y no bajo una concepción de estudiar las características del producto, las condiciones del mercado y entender el entorno externo a partir del desempeño de los competidores y las condiciones de los proveedores. Por ende, situaciones como esta pueden llevar a la empresa a un grado de dependencia muy alto hacia determinados clientes, desaprovechando la oportunidad de penetrar en nuevos mercados que repercutiría en la consecución de clientes potenciales.

Una de las principales barreras para el cambio, se trata acerca de que en la Empresa se mantiene bajo un tipo de dirección centralizada, limitando a la empresa en su desempeño, sin estimular la creatividad y los aportes que pueden brindar las diferentes áreas de la empresa, en especial un departamento de mercadeo.

Por esta razón Se decide diseñar un nuevo departamento o área que busca responder a una necesidad que es importante satisfacer y que el entorno lo requiere para ser competitivo en los mercados globalizados.

El objetivo general al diseñar este departamento de mercadeo, es brindar conocimiento de forma más creativas, para penetrar nuevos mercados, buscar mayor participación en el sector, conocer las necesidades del cliente, conocer y comparar el desempeño de la empresa frente a la competencia, con el fin de tener información suficiente y confiable que permita la toma de decisiones de una manera más acertada.

Luego de una serie de reuniones con los directivos de la empresa, se llegó a diseñar un área de mercadeo que consta de los siguientes pilares principales:

- Inteligencia de Mercados
- Planeación Estratégica de Mercadeo
- Gestión de ventas

Cabe mencionar que para una ejecución exitosa del concepto de mercadeo, todos los pilares anteriores deben estar relacionados entre sí ya que dependen del funcionamiento del otro.

Se determinó que los objetivos específicos del Departamento de mercadeo, serían:

- Analizar de manera profunda y detallada el sector de la comercialización del los herrajes, botones, broches, apliques y genéricos en Colombia,

principalmente para buscar oportunidades de desarrollo de nuevos mercados y mejorar el servicio de la empresa.

- Identificar oportunidades atractivas que se puedan combinar con la mezcla de mercadeo de la compañía.
- Diseñar y recomendar estrategias a la gerencia para aprovechar las oportunidades que se identifican.
- Capacitar al personal del ventas en cuanto a información de los productos, técnicas de atención y servicio al cliente.

Este departamento se diseñó pensando en que los productos de la compañía se distribuyen entre diferentes tipos de clientes y en formas diferentes. Con base en esto es probable que surjan nuevos mercados ya que las necesidades de los clientes varían constantemente, por ende, es prioritario que el departamento tenga un doble enfoque a la gerencia.

Las secciones de inteligencia de mercados, planeación estratégica de mercadeo y gestión de ventas dependen directamente del Departamento de mercadeo, por ende, deben estar a cargo del Gerente de Mercadeo.

## **8.2 IMPACTO DEL DEPARTAMENTO**

El departamento de Mercadeo en COLHER LTDA, se diseñó y se preparó teniendo en cuenta su interrelación con las otras áreas de la organización en aspectos como: información, funciones, resultados, entre otros.

El departamento de Mercadeo está dividido en 2 grandes subsistemas:

1. La gerencia de Mercadeo: Que consta de 3 funciones principales, el sistema de inteligencia de mercados, el sistema de planeación estratégica de mercadeo y el e marketing de empresa.. El sistema de inteligencia de mercados le ofrece al equipo de gerencia, la información que requiere respecto a insumos, clientes, proveedores, precios, desarrollo de nuevos productos, posibilidades de expansión de la oferta, necesidades insatisfechas de clientes potenciales. El sistema de planeación estratégica de mercadeo toma los objetivos estratégicos y todas las estrategias de insumo que el sistema de inteligencia de mercados recolecta de tal manera que se pueda establecer un plan de mercadeo adecuado a las necesidades del entorno y de la empresa. En el E-marketing el gerente debe basar mucha de su gestión de ventas ya que esta en una fuente importante para la consecución de clientes en el extranjero.
2. Gestión de Ventas: Bajo la nueva estructura organizacional, la empresa necesita tener una fuerza de ventas con capacidad de análisis, planeación, implantación y control de actividades relacionadas con comercialización y mercadeo de los productos de la compañía. Es decir, el área comercial de

la empresa queda absorbida por el área de Mercadeo, de tal manera que toda la información generada en el área de Mercadeo, sirva de insumo para realizar una gestión de ventas adecuada. Esta nueva estructura permitirá: Establecer objetivos y diseñar estrategias para la fuerza de ventas; además reclutar, seleccionar, supervisar y evaluar a los representantes de ventas de la empresa. La nueva orientación de la empresa hacia el mercadeo, refleja un contacto directo con las necesidades, actitudes y características especiales del mercado y, por tanto, se está en mejores condiciones para justar el programa de mercadeo.

## **9. RESTRICCIONES**

Es importante mencionar que la empresa sufrió de un hurto en diciembre de 2009, por lo que restringió y prohibió cualquier tipo de información financiera, suministrada y por suministrar, lo cual impidió que el punto 5 de los objetivos específicos de este trabajo fuera realizado.

Las restricciones o situaciones que se deben tener en cuenta para presentar esta propuesta son:

El desarrollo de la propuesta debe ser coherente con la misión y el proyecto educativo de la Pontificia Universidad Javeriana y también con el perfil del administrador de empresa Javeriano

No existe mucha información en el sector de mercadeo y comercialización de botones y herrajes

La reserva de información por parte de los competidores directos de industria colombiana de herrajes COLHER puesto que no se encuentran en la ciudad de Bogotá (esto quiere decir que COLHER LTDA no tiene competidores en la ciudad de Bogotá todos se encuentran en otras ciudades como: Medellín y Barranquilla)

## 10. BIBLIOGRAFIA

**DÍAZ Cortés, Carlos.** Plan de Mercadeo [Videocasete] guía para su elaboración. Bogotá: Incolta, 1995. 25 minutos.

**GULTINAN, Joseph y GORDON W., Paul.** Administración de Marketing: 5ª edición. Colombia: Mc Graw Hill, 1994. 552 p.

**GULTINAN, Joseph y otros.** Gerencia de Marketing: Estrategias y Programas. Sexta Edición. Bogotá: Mc Graw Hill, 1992. 470 p.

**GULTINAN, Joseph.** Gerencia de Marketing, estrategias y programas: 6ª edición. Bogotá: Mc Graw Hill, 1998. 452 p.

**JOHNSON, Gerry y SCHOLLES; Kevan.** Dirección Estratégica. Quinta Edición. Madrid: Prentice Hall, 2001. 740 p.

**KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary.** Fundamentos de mercadotecnia: 4ta edición. México: Prentice Hall, 1998. 585 p.

**KOTLER, Philip. Marketing.** Décima Edición. España: Prentice Hall, 2006. 198 p.  
**LAJOUANIE, Telemarketing:** El marketing por teléfono. Barcelona: Gestión 2000 S.A., 1993. 126 p.

**LAMBIN, Jean-Jacques.** Casos Prácticos de Marketing. Madrid: Mc Graw Hill, 1995. 427 p.

**LUTHER, William.** El Plan de Mercadeo: Como prepararlo y ponerlo en marcha. New York: Norma, 1982. 190 p.

**McCARTHY, Jerome y PERREAULT, William D.** Marketing un enfoque global, 13a edición. México: McGraw Hill, 2001. 797 p.

**McDANIEL, Carl.** Marketing 4ta edición. México: Thomson Editores, 1998. 639 p.

**KOTLER, Philip,** Decima Edición España Prentice Hall 2006 198.p.

**MERCHAN Márquez** Carmen Liliana. Guía de Plan de mercadeo para las Pymes Colombianas Caso Practico: Cauchos y Marquillas Laupeg. Bogotá: 2005 Trabajo de grado (Administración de Empresas) Pontificia Universidad Javeriana Facultad

de Ciencias Económicas y Administrativas Carrera de Administración de Empresas

**CALDERA Mejía Rodolfo Caldera**, Planeación Estratégica de Recursos Humanos Conceptos y Teoría, México 2006 248 p.

**THOMPSON** Iván Del Artículo Página Web:  
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>

**COLHER LTDA** Disponible en: <http://www.colher.com.cog>

<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Programas/Comercioindustriadesarrolloempresarial/DesarrolloEmpresarialeIndustria/Estadísticas/tabid/234/Default.aspx>

**CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA** , Plan estratégico exportador para la región 2007-2019 Bogotá-Cundinamarca