

Plan de Marketing para la Comercialización de Telas y Cintas Asfálticas de la empresa

CRINO S.A. de la ciudad de Cali

Sergio Daniel Trujillo Vargas

Universidad del Valle

Facultad de Ingeniería

Escuela de Ingeniería Industrial

Santiago de Cali

2018

Plan de Marketing para la Comercialización de Telas y Cintas Asfálticas de la empresa

CRINO S.A. de la ciudad de Cali

Sergio Daniel Trujillo Vargas

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título en Ingeniería Industrial

Gladys Rincón Bergman

Director

Universidad del Valle

Facultad de Ingeniería

Escuela de Ingeniería Industrial

Santiago de Cali

2018

Contenido

Resumen.....	6
Abstract	7
1. Introducción.....	8
2. Formulación del Problema.....	10
2.1. Planteamiento del problema	13
3. Justificación	14
4. Objetivos.....	16
4.1. Objetivo General	16
4.2. Objetivos Específicos	16
5. Metodología.....	17
6. Marco Teórico	19
6.1. Definición de Marketing	19
6.2. Plan de Marketing	20
6.3. Estrategia de Marketing	21
6.4. Ventajas Competitivas de Porter	22
6.5. Mezcla de Marketing	24
7. Presentación de la organización objeto de estudio	27
7.1. Nombre de la organización	27
7.2. Razón de ser de la organización	27
7.3. Ubicación geográfica	27
7.4. Productos – Portafolio de servicios	27

7.4.1. Tipo de productos comercializados	28
7.5. Resultados financieros de la empresa Crino S.A.	29
8. Análisis del macroentorno de la organización.....	33
8.1. Análisis del entorno	33
8.1.1. Entorno Geofísico	33
8.1.2. Entorno Político	37
8.1.3. Entorno Económico	38
8.1.4. Entorno Tecnológico.....	41
8.2. Análisis del Sector en el que se desenvuelve la organización	43
Dinámica de la actividad edificadora durante 2017	45
8.3. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter	47
9. Análisis Estratégico	50
10. Plan de Marketing.....	53
10.1. Objetivo General del Plan de Mercadeo	53
11. Plan de Acción.....	59
12. Conclusiones.....	62
13. Recomendaciones	65
Bibliografía	66

Lista de Tablas

Tabla 1. Análisis del macroambiente Crino S.A. Entorno: Geofísico	36
Tabla 2. Análisis del macroambiente Crino S.A. Entorno Político	38
Tabla 3. Análisis del macroambiente Crino S.A. Entorno Económico	40
Tabla 4. Análisis del macroambiente Crino S.A. Entorno Tecnológico.....	42
Tabla 5. Matriz DOFA.....	51
Tabla 6. Plan de acción	60

Lista de Figuras

Figura 1. Estados Financieros Crino S.A.....	30
Figura 2. Crecimiento anual del PIB por sectores 2016 vs. 2017	44
Figura 3. Crecimiento anual del PIB real de edificaciones 2001-2017	46
Figura 4. Mapa competitivo para la marca Chova de la empresa Crino S.A.....	48
Figura 5. Variables de las cinco fuerzas competitivas para Crino S.A.	49
Figura 6. Productos impermeabilizantes de la marca Chova.....	55
Figura 7. Referencia de precios del mercado.....	56

Resumen

Crino S.A. es una empresa dedicada a la comercialización de telas y cintas asfálticas de la marca Chova para el sector de la construcción con sede en la ciudad de Medellín, pero presencia comercial en las principales ciudades de Colombia.

A través de un estudio del macroambiente de la organización y la identificación de las fortalezas y debilidades de la misma, se propone un plan de mercadeo que permita posicionar los productos comercializados por Crino S.A. en la ciudad de Cali. De igual manera, se propone un plan de seguimiento para garantizar la efectividad del plan implementado.

Palabras clave: plan de mercadeo, estrategias, posicionamiento, precio, plaza, producto

Abstract

Crino S.A. is a company dedicated to the commercialization of fabrics and asphalt belts of the Chova brand for the construction sector based in the city of Medellin but commercial presence in the main cities of Colombia.

Through a study of the macroenvironment of the organization and the identification of the strengths and weaknesses of the same, a marketing plan is proposed that allows positioning the products marketed by Crino S.A. in the city of Cali. Likewise, a follow-up plan is proposed to guarantee the effectiveness of the implemented plan.

Key words: marketing plan, strategies, positioning, price, place, product

1. Introducción

La globalización de los mercados y la movilidad entre los países demanda que las empresas compitan con productos y/o servicios que cumplan con todos los estándares que exige el mercado en cuanto a innovación, calidad, precio, distribución y promoción. De esta manera, se hace necesario generar procesos que permitan competir en ese entorno cambiante al que se enfrentan diariamente. Como mencionan Villegas & Beltrán (2009), este panorama ha hecho necesaria la búsqueda de nuevos modelos de gestión empresarial que buscan mejorar tanto la productividad como la competitividad en función de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los mercados atendidos.

Lograr una mayor participación en un segmento de mercado depende de la calidad del producto y de la productividad de la empresa. Diseñar, distribuir y respaldar un producto o un servicio que satisfaga la necesidad del cliente, con los menores costos posibles, se constituye en un elemento esencial para alcanzar esa competitividad que buscan las empresas. Sin embargo, en muchas ocasiones se le resta importancia a la satisfacción del cliente, no se investiga, no se tienen claras sus necesidades y expectativas, lo que da como resultado la elaboración de estrategias erradas para la comercialización de los productos o servicios de una empresa.

En este punto surge el concepto de marketing dentro de las organizaciones, que es adoptado por las empresas para el cumplimiento eficiente de sus metas. El concepto de Marketing es definido como “Filosofía de negocios basada en la orientación al consumidor, la orientación a la meta y la orientación a sistemas” (McDaniel & Gates, 2016). El proceso mediante el cual se

recopila, procesa y analiza la información para la toma de decisiones, es un punto de partida para la elaboración de un Plan de Marketing que permitirá establecer objetivos, estrategias, presupuesto y actividades de evaluación y control dirigidos con el propósito de las metas futuras que tenga el negocio.

Esta investigación se centra en la realización de un Plan de Marketing con el objetivo de posicionar los productos comercializados actualmente por la empresa Crino S.A. en la ciudad de Cali, el propósito es poder brindarle a la empresa las herramientas necesarias para introducir de manera exitosa al mercado de la ciudad de Cali, los productos de impermeabilización y aislamiento.

2. Formulación del Problema

Las pequeñas y medianas empresas en Colombia, han logrado posicionarse a tal punto que de estas depende más del 80 % del empleo en el país, de acuerdo con datos suministrados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en 2016. Más de dos millones y medio de pequeñas y medianas empresas se encuentran registradas y constituidas legalmente, con lo cual se esperaría que la fuerza y potencial de las mismas sea absoluto.

Sin embargo, la realidad es muy distinta y, por el contrario, la capacidad de gestión de las pymes se ve menguada por la falta de visión que sus propietarios tienen sobre el negocio. En una visita de Samy Ferrer, consultor de Fundes Chile, organización para el apoyo a la pequeña y mediana empresa con sucursal en Colombia, encontró que, en mercadeo, “la pyme colombiana es extremadamente empírica y su gestión comercial es nula” (Dinero, 2003).

Si bien la pequeña y mediana empresa en Colombia ha sido impulsada para desarrollar productos de altísima calidad, no ha sido preparada para vender de la manera adecuada, rentabilizando el negocio, recuperando la inversión y alcanzando el punto de equilibrio necesario para garantizar el éxito del negocio.

“Una pyme no cuenta con presupuestos similares a los de las grandes organizaciones; pero para hacer cosas sencillas, obvias, efectivas, que generen clientes para obtener utilidades y continuar el proceso, no se requieren grandes capitales” (Villa, 2010).

Alcaide et al., (2013) señala:

“Actualmente, la pequeña y mediana empresa se encuentra ante un entorno altamente competitivo y dinámico, donde los cambios producidos por factores como la globalización de mercados, la inestabilidad económica, internet y el permanente desarrollo tecnológico, son determinantes para el éxito de la empresa. La capacidad de adaptación por parte de la pyme a estos cambios constantes del entorno y a unos consumidores cada vez más informados y exigentes, no puede ser improvisada y ha de anticiparse a ellos mediante la planificación de marketing, siendo este un aspecto fundamental en la gestión empresarial de las pymes”.

Para una pyme, el plan de marketing se constituye en una valiosa herramienta que le permitirá orientarse en el mercado y trabajar hacia la creación y aportación de valor para el cliente. Adicionalmente, las pequeñas y medianas empresas que por su estructura organizacional o por falta de recursos no cuentan con un plan de direccionamiento estratégico, pueden utilizar el plan de mercadeo como una alternativa para la consecución de sus objetivos.

Para el desarrollo de este proyecto, se toma el caso de la empresa comercializadora de cintas y telas asfálticas Crino S.A. distribuidor en Colombia de la marca Chova. A la fecha, la empresa no cuenta con direccionamiento estratégico y mucho menos con un plan de mercadeo que permita establecer las metas, no solo de los planes de ventas, sino, además de posicionamiento de la marca en el mercado.

La calidad de los productos distribuidos por Crino, así como la asequibilidad de sus precios, le han permitido ganar terreno en el sector constructor del país; tomando esto en consideración, el desarrollo de un plan de mercado le permitirá a la empresa, consolidar estrategias que apunten a la fidelización de sus clientes y al reconocimiento de la misma, como uno de los mejores distribuidores en el mercado nacional.

Al respecto, Alcaide, et al., (2013) menciona:

“Las pymes se enfrentan a una coyuntura compleja, un cambio de época en el que será fundamental la capacidad que tengan de orientar el negocio hacia el cliente. Personalizando y adecuando sus servicios a esos clientes. Clientes que es preciso gestionar de la forma adecuada con idea de que permanezcan muchos años haciendo negocios con la compañía. El objetivo de cualquier empresa debe ser la captación y mantenimiento de clientes rentables a lo largo del tiempo con objeto de maximizar el beneficio de la pyme”.

Atendiendo a esta realidad en la organización y reconociendo que el desarrollo de las estrategias de mercado en las pymes es un problema general, este proyecto de investigación busca desarrollar un plan de mercadeo para Crino S.A. a partir de la identificación de las necesidades del sector que es atendido por la empresa, y las características internas de la organización para desarrollar estrategias que apunten a la consecución de objetivos de posicionamiento y fidelización de sus clientes.

2.1. Planteamiento del problema

¿Cuáles son los conceptos y métodos del plan de marketing que deben ser implementados por las empresas distribuidoras del sector construcción para mejorar su competitividad en el mercado?

3. Justificación

De acuerdo con Camacol, la importancia que tiene el sector de la construcción de edificaciones en los países en vía de desarrollo, es indiscutible, “ por un lado, para la mayoría de la población, la vivienda es el principal medio de acumulación de riqueza y reducción de pobreza, y por el otro, la construcción de edificaciones no residenciales es uno de los principales encadenamientos hacia atrás con la producción y la generación de empleo en los otros sectores de la economía” (Ortega & Sarmiento, 2016). Esto recalca el factor clave que juega este sector en la economía de un país, ya que muchos de los sectores de cualquier economía nacional se relacionan con el sector de la construcción en mayor o menor forma como proveedores directos.

El dinamismo que ha tenido el sector de la construcción en los últimos años en Colombia lo convierte en punto vital para el desarrollo económico del país. Este factor y su relación con los otros sectores productivos del país han propiciado una moderación en su tasa de crecimiento, que venía siendo año tras año de las actividades económicas con un mayor promedio de crecimiento, logrando una mayor participación en la economía del país. Pese a esta etapa coyuntural dice Sandra Forero, presidente de Camacol, “el sector de la construcción crecerá en un 2,4 % en el segundo semestre del 2017” (Diario El País de Cali, 2017).

Esta situación y proyecciones vuelven al sector de la Construcción llamativo para las empresas nacionales que buscan comercializar nuevos productos en un segmento del mercado en continuo movimiento y crecimiento. De ahí se da una buena oportunidad para empezar a

comercializar los productos de la marca Chova por parte de la empresa Crino S.A. en el departamento del Valle del Cauca.

De este gigantesco sector de la construcción se desprende la actividad de impermeabilizar en obras exteriores sobre los revestimientos de mortero, y esto se debe principalmente a las características fisicoquímicas de este, ya que siempre va a existir un grado de permeabilidad. Esta condición física del mortero permite que un líquido pueda filtrarse y atravesarlo debido a la dosificación arena-cemento-agua-aditivos. Sin embargo, los costos de utilizar morteros con dosificaciones no permeables generan muchos gastos, de ahí que los ejecutantes de obra utilicen otras soluciones de impermeabilización.

Esta demanda de productos para impermeabilizar ha desarrollado una industria con una variedad de soluciones, y es aquí donde se identifican como parte de esa solución los mantos y cintas asfálticas de la marca Chova ya que cuentan con un alto componente tecnológico incorporado que permite cumplir con los requerimientos buscados por los constructores al momento de evitar de manera eficaz las filtraciones de agua y de humedad.

Esta oportunidad de negocio es identificada por la empresa Crino S.A. y hace parte de este trabajo de grado la elaboración del Plan de Marketing que permita la introducción de los productos de la marca Chova en la ciudad de Cali, y que el resultado pueda ser replicado después en las otras ciudades donde la empresa cuenta con puntos de comercialización como lo son Medellín, Bogotá y Barranquilla.

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Elaborar un Plan de Marketing para la empresa Crino S.A. para la comercialización de los mantos y cintas asfálticas de la marca Chova.

4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del macroambiente de la organización para identificar las oportunidades y amenazas que ofrece.
- Aplicar un análisis de la situación interna para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.
- Definir las estrategias de marketing que permitan dar a conocer los productos de la marca Chova comercializados por Crino S.A. la ciudad de Cali.
- Determinar los puntos de evaluación y control del plan de marketing.

5. Metodología

El presente trabajo de grado está centrado en elaborar un Plan de Marketing para la comercialización de Laminas y Cintas Asfálticas comercializadas por la empresa Crino S.A., el cual cumpla con su respectivo contenido, y donde se integren los principales conceptos del Marketing y que posteriormente sea de utilidad práctica en las diferentes ciudades donde la empresa Crino S.A. comercializa sus productos, así como al momento que realicen lanzamiento de nuevos productos.

La investigación inicia con la construcción de un marco teórico que permite apropiarse los conceptos de Marketing y su aplicación en las empresas comerciales, donde se deberá incluir las diferentes herramientas a utilizar en las estrategias de marketing. Este Marco Teórico se llevó a cabo a través de un proceso en el que se exponen conceptos claves del Plan del marketing para un mayor entendimiento y posterior análisis.

Posteriormente se describe la situación actual del sector en el cual se desarrolla la empresa, con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas que ofrece para el desarrollo del mercado. Posteriormente se aplica un análisis interno de la organización objeto de estudio para establecer las fortalezas y debilidades de la misma. A partir de estos dos análisis se establece el desarrollo de las estrategias.

Para el manejo de la información, se contó con el apoyo de la Gerencia de la empresa y demás personal para obtener las opiniones necesarias para el análisis; en cuanto a los datos

externos se buscó información a través de fuentes confiables como la Cámara de Comercio de Cali, DANE y Camacol, los cuales en su gran mayoría emiten informes mensuales, trimestrales o anuales con información del sector que sirvieron de ayuda con la elaboración de este trabajo.

Una vez realizada la recopilación de la información anterior se procedió con el establecimiento de las Estrategias de Marketing para la comercialización de los productos marca Chova en la ciudad de Cali, definiendo claramente un programa de acción donde se define ¿qué es lo que se va a realizar?, ¿en qué momento se hará? y ¿quiénes serán los encargados de realizarlo?

Finalmente, se definen los parámetros de Control y Evaluación al plan de marketing para detectar desviaciones del plan trazado para poder tomar decisiones oportunamente.

6. Marco Teórico

6.1. Definición de Marketing

Muchas veces se suele relacionar el Marketing con las actividades de vender y hacer publicidad, cuando estas dos acciones son solo una pequeña parte de lo que encierra el concepto de Marketing. Por esta razón, el marketing debe entenderse en el contexto completo de satisfacer las necesidades del cliente.

En términos generales podemos decir que el Marketing es un conjunto de actividades para satisfacer necesidades de un mercado con el fin de obtener un beneficio (utilidad) para las empresas, razón por la cual se vuelve indispensable para lograr el éxito en los mercados actuales.

La American Marketing Association (A.M.A) da la siguiente definición: “El marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y administrar las relaciones con ellos de manera que beneficien a la organización y a sus accionistas” (American Marketing Association, 2014).

Por su parte Jerome McCarthy (Citado por Coca, 2008) da una de las definiciones que más ha impactado en el transcurso del tiempo, define el marketing como el resultado de la actividad de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de las empresas.

Otra definición la dan Kotler & Armstrong (2012) los cuales dicen que: “el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, de intercambio de valor agregado, con los clientes”.

La definición de Marketing ha evolucionado a lo largo del tiempo, la cual se ha ido amoldando de acuerdo con los requerimientos de las empresas y del entorno cambiante de la sociedad. De estas definiciones se puede concluir que el marketing es un proceso social porque intervienen un conjunto de personas, con sus inquietudes y necesidades y porque necesita de una determinada cantidad de elementos tales como la organización, la implementación y el control, para un desarrollo eficiente de las actividades.

6.2. Plan de Marketing

El Plan de Marketing es un documento escrito que detalla acciones de marketing, que están dirigidas a objetivos y metas futuras del negocio y resultados específicos (Villegas & Beltrán, 2009), esta definición general no muestra en resumen que es lo que se busca lograr a través de este trabajo de grado para el caso particular de la empresa Crino con la comercialización de los productos de la marca Chova en la ciudad de Cali.

Ya en más detalle como lo define (Ambrosio, s.f.) “El Plan de Marketing es a su vez un proceso de intenso raciocinio y coordinación de personas, recursos financieros y materiales cuyo

objetivo principal es la verdadera satisfacción del consumidor. En otras palabras, es ayudarle al consumidor a sentirse más feliz, y así, generar resultados positivos para la empresa y la sociedad”.

Este plan escrito debe incluir las metas de la alta gerencia, además de ser compatible con la misión y las necesidades de la compañía. Los planes formales suelen ser definidos y validados para un año y sirven como guía y dirección a la gerencia.

Un plan de Marketing es el punto más alto del proceso de decisión de aprovechar una oportunidad ofrecida por el mercado, congrega todas las actividades empresariales dirigidas hacia la comercialización de un producto, el cual existe para atender las necesidades específicas de los consumidores. Establece todas las bases y directrices para la acción de la empresa en el mercado (Ambrosio, s.f.).

6.3. Estrategia de Marketing

El Plan de Marketing define la misión y los objetivos de la compañía, teniendo siempre a los consumidores en el centro de la actividad del marketing. La meta es construir valor para el cliente y relaciones gana-gana con ellos. Luego de esto viene lo que se llama la Estrategia de Marketing, que es definida por Kotler & Armstrong (2012) como “la lógica del marketing con que la compañía espera crear ese valor para el cliente y conseguir relaciones redituables”.

Esta estrategia de marketing incluye dos preguntas fundamentales que debe responder la empresa, ¿A cuáles clientes atenderán? (lo que se conoce como segmento de mercado y mercado meta) y ¿De qué manera se creará valor para el cliente? (diferenciación y posicionamiento). En conclusión, se identifica el mercado total, luego este se divide en segmentos más pequeños, de esos se eligen los más promisorios para después concentrarse en atender y satisfacer las necesidades de esos segmentos.

6.4. Ventajas Competitivas de Porter

En cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional o que produzca un producto o un servicio, las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes (Porter, 1991).

El desarrollo del análisis de las fuerzas competitivas permite prestar atención a aquellos puntos en los que la organización es débil para poder realizar los ajustes que sean necesarios. “El poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas es una función de la estructura de la industria, o las características económicas y técnicas básicas de un sector industrial” (Porter, 1991).

“La base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida. Aunque una empresa puede tener millones de fuerzas y

debilidades en comparación con sus competidores, hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación. La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa, es en su esencia una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación. La ventaja en el costo y la diferenciación, a su vez, surgen de la estructura del sector industrial. Son el resultado de la capacidad de una empresa de lidiar con las cinco fuerzas mejor que sus rivales” (Porter, 1991).

Con base en esta teoría y dando seguimiento a lo que hasta el momento se ha sustentado, se puede inferir que una vez se han determinado las necesidades de los clientes, es necesario enfocar las fuerzas de la organización en el análisis de la competencia, y de las capacidades que tiene la misma, para poder establecer así, las estrategias necesarias para alcanzar el posicionamiento deseado en el mercado.

“La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación” (Porter, 1991).

El desarrollo de las ventajas competitivas, requerirá entonces del análisis detallado de los valores diferenciales que la empresa, en el desarrollo de su estrategia, está en capacidad de ofrecer a sus clientes.

6.5. Mezcla de Marketing

En la Estrategia de Marketing se identifican cuáles son los clientes que se atenderán y la forma como se creará valor para ellos, después de esto los encargados del Mercadeo diseñan un programa que en realidad proporcione valor para los clientes meta. Este programa de marketing es el que establece las relaciones con los clientes al transformar la estrategia en acciones, y es en esto lo que consiste la Mezcla de Marketing.

Según el diccionario de la American Marketing Association (A.M.A) el *Marketing Mix* (por su traducción en inglés) se refiere a la combinación de variables de marketing controlables que la empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado objetivo. (American Marketing Association, 2014). Por otro lado, Kotler & Armstrong (2012) mencionan que la Mezcla de Marketing “es el conjunto de herramientas tácticas, que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado objetivo. La Mezcla de Marketing es todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto”.

Las herramientas de la Mezcla de Marketing se clasifican en cuatro grandes grupos que se conoce como las 4 P, concepto que introdujo Jerome McCarthy en la década de los sesenta. Estas cuatro P son: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

- **Producto**

Es la combinación de bienes o servicios que ofrece la compañía en su mercado objetivo (Kotler & Armstrong, 2012). Un producto puede ser un bien tangible (pinturas, telas asfálticas), intangible (servicio de instalación), una idea, una persona o un lugar.

La pregunta que se debe responder en este punto es ¿La empresa vende lo que sus clientes objetivos desean?, lo que se vuelve necesario es definir las características del producto y mantenerlas para que sean capaces de resolver las necesidades que tengan los clientes.

El producto a su vez tiene una mezcla de variables que se deben tener en cuenta como son: Variedad, Calidad, Diseño, Marca, Características, Servicio y Garantías.

- **Precio**

Es la cantidad de dinero que el cliente debe pagar para obtener el producto o servicio (Kotler & Armstrong, 2012). El precio representa la única variable de la Mezcla de Marketing que genera ingresos para la empresa, las otras variables generan egresos.

Este también tiene sus variables a considerar como: Lista de Precios, Descuentos, Complementos, Periodos de pago, y Condiciones de Crédito.

- **Plaza**

También conocido como Posición o Distribución, e incluye todas las actividades que la empresa realiza para que el producto este a disposición del mercado objetivo (Kotler & Armstrong, 2012).

Las variables por definir en este punto son: Canales, Cobertura, Ubicaciones, Inventario, Transporte y Logística.

- **Promoción**

Implica las actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes objetivos para que lo compren (Kotler & Armstrong, 2012).

La mezcla de variables a considerar en la promoción son las siguientes: Publicidad, ventas Personales, Promoción de Ventas y las Relaciones Publicas.

7. Presentación de la organización objeto de estudio

7.1. Nombre de la organización

Crino S.A.

7.2. Razón de ser de la organización

Crino S.A. es una empresa dedicada a la comercialización al por mayor de productos químicos básicos, cauchos y plásticos en formas primarias y productos químicos de uso agropecuario.

7.3. Ubicación geográfica

Crino S.A. se encuentra ubicada en el municipio de Sabaneta en el departamento de Antioquía y tiene representación para su comercialización en Bogotá, Cali, Barranquilla, Cúcuta y Bucaramanga.

7.4. Productos – Portafolio de servicios

Crino S.A. es representante en Colombia de las marcas Mexichem Resinas y Mexichem Compuestos para el occidente colombiano. Asimismo, se dedica a la producción y comercialización de insumos y materia prima para la industria plástica.

También representa a Chova, una compañía española dedicada a ofrecer soluciones y productos para la impermeabilización, aislamiento térmico y aislamiento acústico para la construcción.

Finalmente, Crino representa a Den Braven, compañía holandesa y uno de los mayores fabricantes internacionales de selladores, adhesivos, espumas de poliuretano, atomizador técnico y otros productos relacionados con las masillas y adhesivos.

7.4.1. Tipo de productos comercializados

PVC: comercialización de resinas de emulsión y suspensión. También, compuestos de PVC especial para aplicaciones como cables, tubería, envases, películas y perfilería.

Peletizados: se transforman y peletizan todos los desperdicios postindustriales de polipropileno y polietileno de alta y baja densidad. Ofrece la más alta calidad del mercado en la oferta de materiales recuperados de polipropileno, polietileno de alta y baja densidad.

Productos impermeabilizantes: láminas impermeabilizantes de betún al que se le han adicionado plastómeros de excelente resistencia y flexibilidad. También se comercializan cintas asfálticas impermeabilizantes autoadhesivas de aplicación sin fuego.

Sellantes y adhesivos: productos profesionales de alta calidad basados en tecnología híbrida, la cual cura con humedad para formar una durable goma elástica.

7.5. Resultados financieros de la empresa Crino S.A.

Los datos que se presentan en los estados financieros de la empresa Crino S.A., dan cuenta de la estabilidad económica de la organización y de los resultados comerciales que ha obtenido con su presencia en el país, dando apertura en el mercado de la construcción.

En términos generales se puede inferir que la empresa goza de una situación económica estable, lo cual se convierte en una fortaleza en la medida que, aprovechando esta situación, puede ofrecer mayores garantías a sus clientes y de igual manera, más facilidades al momento de adquirir sus productos.

Figura 1. Estados Financieros Crino S.A.

CRINO S.A.		
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA A ABRIL 30 DE 2018		
ACTIVO		
DISPONIBLE		164,415,117
Caja	1,172,700	
Bancos	163,242,417	
DEUDORES		3,154,702,785
Clientes	2,501,187,014	
Anticipos Imptos o saldos a favor	600,608,017	
Deudores Varios	52,907,754	
INVENTARIOS		918,959,108
DIFERIDOS		1,402,134
Gastos pagados por Anticipado	1,402,134	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		<u>4,239,479,144</u>
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		1,662,670,692
Bienes Raices	1,293,154,109	
Maquinaria y Equipo	586,905,982	
Equipo de Oficina	26,797,440	
Flota y Equipo Transporte	850,080,839	
	2,756,918,370	
Menos: Depreciación Acumulada	1,094,247,678	
INTANGIBLES		9,392,199
Licencias	9,392,199	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		<u>1,672,062,891</u>
TOTAL ACTIVO		<u>5,911,542,035</u>
CUENTAS DE ORDEN		2,100,000,000

PASIVO		
OBLIGACIONES FINANCIERAS		496,907,280
Bancos Nacionales	496,907,280	
PROVEEDORES		2,970,407,960
Nacionales	2,780,591,467	
Exterior	189,816,493	
CUENTAS POR PAGAR		12,337,542
Retencion en la Fuente	2,180,469	
Retenciones y aportes Nómina	10,157,073	
OBLIGACIONES LABORALES		6,773,687
Cesantías Consolidadas	-	
Intereses Cesantías	2,599,261	
Salarios por Pagar	4,174,426	
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS		322,391,301
Impuesto sobre las ventas por pagar	322,391,301	
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES		31,972,061
Para obligaciones laborales	31,972,061	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		<u>3,840,789,831</u>
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO		511,330,231
Cuentas corrientes	511,330,231	
TOTAL PASIVO		<u>4,352,120,062</u>
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL		200,000,000
RESERVAS		110,144,962
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO		1,049,508,391
RESULTADOS DEL EJERCICIO		63,607,583
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		136,161,037
TOTAL PATRIMONIO		<u>1,559,421,973</u>
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		<u>5,911,542,035</u>
CUENTA DE ORDEN POR EL CONTRARIO		2,100,000,000
ANDRES FELIPE ISAZA OROZCO	JOSE FERNANDO OSPINA R.	
Representante Legal Suplente	Revisor Fiscal / T.Prof. 2550 T.	

CRINO S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
DE ENERO 1 A ABRIL 30 DE 2018

CONCEPTO

INGRESOS OPERACIONALES		5,138,945,283
Venta Materias Primas	5,106,553,815	
Arrendamiento Inmuebles	<u>30,391,448</u>	
COSTO DE VENTAS		4,326,740,973
Materias Primas	<u>4,326,740,973</u>	
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL		
GASTOS OPERACIONALES		730,708,907
De Administración	92,442,281	
De Ventas	<u>638,266,626</u>	
UTILIDAD NETA OPERACIONAL		79,495,383
INGRESOS NO OPERACIONALES		52,315,480
GASTOS NO OPERACIONALES		<u>68,203,280</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS		<u>63,607,583</u>

ANDRES FELIPE ISAZA OROZCO
Representante Legal Suplente

JOSE FERNANDO OSPINA R.
Revisor Fiscal - T. Prof. 2550 T

8. Análisis del macroentorno de la organización

8.1. Análisis del entorno

Para analizar el entorno de la empresa Crino S.A. se aplicó el modelo de Albrecht (2000), el radar empresarial. El entorno comprende las variables externas que no tienen una relación directa con las actividades de corto plazo de la organización, aunque puede afectar las decisiones de largo plazo. Dentro de los factores a analizar, se encuentran los de tipo económicos, socioculturales y demográficos, tecnológicos, políticos, jurídicos y ecológicos.

Para este estudio, se tomará en cuenta el área de jurisdicción principal de Crino S.A. en la ciudad de Cali y los entornos geofísico, político, económico y tecnológico.

8.1.1. Entorno Geofísico

El Valle del Cauca está ubicado en el Suroccidente de Colombia, con 218 km de costa sobre el Océano Pacífico. El Departamento ocupa el 11,5 % del territorio colombiano, con una superficie total de 22.140 km². Cuenta con una variedad de climas: 4 % de clima cálido, 80 % clima medio, 11 % clima frío y 5 % es páramo. Sus límites geográficos son: al sur con el departamento del Cauca, al norte con Risaralda y parte del Chocó, al oriente con Quindío y Tolima y al occidente con el Chocó y el Océano Pacífico. Topográficamente dispone de tres regiones naturales: la región montañosa, dominada por las cordilleras Central y Occidental; la región del Valle, donde se concentra una de las zonas agrícolas más importantes del país, y la región de la costa pacífica donde se ubica el principal puerto del país, el Puerto Marítimo de

Buenaventura, ubicado a 120 km de la capital del Departamento, Santiago de Cali (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017)

El Valle del Cauca está conformado por 42 municipios, entre los que se destacan por su dinamismo económico Santiago de Cali, Buenaventura, Yumbo, Buga, Palmira, Cartago y Tuluá. El 86.6 % de la población vallecaucana se concentra en las áreas urbanas y el 13.3 % en las zonas rurales. Según cifras de la Cámara de Comercio de Cali, el Valle alberga hoy el 9,7 % de la población colombiana (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017).

Para esta investigación, se trabajará sobre la capital, Santiago de Cali, desde donde se comercializa la marca Chova de la empresa Crino S.A., para lo cual se tendrán en cuenta las condiciones geofísicas de este municipio y se tomará en cuenta la información presentada por la Alcaldía del Municipio en su informe anual (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017).

Santiago de Cali fue fundado en 1536 por Sebastián de Belalcázar y fue erigido municipio a través de la Ley 131 de 1863. Se encuentra ubicado en la región sur del departamento del Valle del Cauca, limita al norte con los municipios de La Cumbre y Yumbo; al Oriente con los municipios de Palmira, Candelaria y Puerto Tejada; al sur con el municipio de Jamundí, y al Occidente con los municipios de Dagua y Buenaventura. Posee una superficie de 561,7 km², de los cuales 119,2 km² hacen parte de la zona urbana (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017).

La temperatura promedio es de 25.5°C, la precipitación anual es de 752.0 mm y la humedad relativa anual es del 66.6% (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017).

De acuerdo con la población censal y las proyecciones poblacionales, para 2018, Santiago de Cali cuenta con un promedio de 2.445.405 habitantes (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017).

Según el reporte de la Alcaldía de Santiago de Cali, entre preescolar, básica primaria, básica secundaria y media vocacional, la ciudad cuenta con 502.370 estudiantes en zona urbana; y 4.849 estudiantes en preescolar y básica primaria en zona rural. En estudios de educación superior, para 2015 el 62,5% de la población estudiantil se encontraban matriculados en instituciones privadas y el 37,5% en instituciones oficiales (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017).

Para 2015, se encontraban constituidas 224,508 empresas. Para 2016, en la ciudad hacían presencia 352 entidades bancarias. En cuanto a la cobertura de servicios públicos, en el consumo de agua la ciudad cuenta con 578,143 suscriptores, para el servicio de alcantarillado, 576.837 suscriptores; 631,656 suscriptores al servicio de energía y 559,418 suscriptores al servicio de gas natural domiciliario (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017).

En cuanto a la construcción, para 2014 Santiago de Cali contaba con 353 licencias para construcciones nuevas y 1,075 licencias para adiciones o reformas. El área destinada para las construcciones nuevas es de 920,775m² y 268,303 m² para adiciones o reformas (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017).

De acuerdo con la estratificación socioeconómica, el estrato 1 alberga el 23,71% de la población; el estrato 2 el 30.47%, el estrato 3 el 29.46%; el estrato 4 el 7,87%; el 5 el 6.34% y el estrato 6 el 2.16% (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017).

De acuerdo con el análisis del entorno geofísico, el departamento del Valle del Cauca presenta oportunidades mayores (OM) para el desarrollo de la empresa Crino S.A. y para la comercialización de su marca Chova. Si bien se presentan amenazas mayores (AM) como la estratificación de la ciudad, suponen situaciones que pueden ser contrarrestadas con una estrategia eficiente.

Tabla 1. Análisis del macroambiente Crino S.A. Entorno: Geofísico

Variable	A/O	AM	Am	OM	Om
Para 2015, Santiago de Cali contaba con 224.508 empresas constituidas.	O			X	
Para 2017, la inversión extranjera en el Valle del Cauca fue de US\$240 millones, US\$90 millones más que en 2016.	O			X	
Distribución geográfica: el área municipal es de 119,2 km ²	A		X		
La cobertura en servicios públicos (acueducto, energía, alcantarillado y gas natural) es superior al 90% en la zona urbana.	O			X	
El 83,64% de la población pertenece a los estratos 1, 2 y 3 de la ciudad.	A	X			
Santiago de Cali cuenta con 353 licencias para construcciones nuevas y 1,075 licencias para adiciones o reformas.	O			X	
El área destinada para las construcciones nuevas es de 920,775m ² y 268,303 m ² para adiciones o reformas.	O			X	

Fuente: elaboración propia

8.1.2. Entorno Político

En materia política, se presentan elecciones presidenciales durante 2018 en Venezuela, Colombia y Brasil, complementadas por México, El Salvador y Costa Rica. “El gran tema que se presenta será la corrupción, permeados la mayoría de países por Odebrecht; se ve que el gran debate transcurrirá allí. Sus dineros penetraron prácticamente todo Latinoamérica y los resultados de las investigaciones salpican a varios presidentes, especialmente los de la ola populista, por lo cual se espera que durante unos años la creciente izquierda latinoamericana se vea mermada” (Nives, 2018).

En mayo se llevarán a cabo las elecciones presidenciales en Colombia y si las encuestas no fallan, es posible que para junio se presente una segunda vuelta entre los candidatos Iván Duque del Centro Democrático y Gustavo Petro del partido independiente Colombia Humana. El panorama político del país dependerá de los resultados de estas elecciones que determinarán lo que en adelante pueda suceder con la implementación de los acuerdos de paz y las negociaciones con los grupos al margen de la ley como el ELN.

De los resultados de las elecciones presidenciales se esbozará el panorama internacional que le espera a Colombia, pues de la ideología del candidato dependerán las relaciones políticas que se vayan a consolidar con otros países.

El Gobierno colombiano adelanta el programa de vivienda ‘Mi Casa Ya’ a través del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio que facilita la adquisición de vivienda nueva urbana

en Colombia. Está dirigido a familias con ingresos de hasta cuatro salarios mínimos y consiste en otorgar un subsidio a la cuota inicial y cobertura a la tasa de interés.

Finalmente, de los 30 proyectos de vías de Cuarta Generación que se adelantan en el país, 18 inician el año en obra. Una cifra considerable si se tiene en cuenta que la confianza inversionista estuvo mermada como consecuencia del escándalo de Odebrecht. “La Agencia Nacional de Infraestructura, ANI, confirmó que son 25 los proyectos de primera, segunda y tercera generación que se están ejecutando en el país” (Correa, 2018).

Tabla 2. Análisis del macroambiente Crino S.A. Entorno Político

Variable	A/O	AM	Am	OM	Om
Los resultados de las elecciones presidenciales en el país afectarán el desarrollo político y económico del mismo	A	X			
La implementación de los acuerdos de paz supone el desarrollo de nuevos proyectos en materia de infraestructura	O			X	
Sigue en vigencia el programa de Gobierno ‘Mi Casa Ya’ con lo cual se espera el desarrollo de más proyectos de infraestructura urbana	O			X	
En 2018 se adelantarán muchos de los proyectos de vías 4G que están pendientes en el país.	O			X	

Fuente: elaboración propia

8.1.3. Entorno Económico

De acuerdo con el Banco Mundial (2018), El crecimiento económico en el país se desaceleró a 1.8 por ciento en 2017. El consumo privado se ajustó al impacto puntual del aumento del

Impuesto al Valor Agregado (IVA) de tres puntos (pp). El consumo del gobierno se mantuvo moderado debido a los continuos esfuerzos de consolidación fiscal.

Por el lado de la oferta, la producción industrial disminuyó en 2017, principalmente por un débil desempeño de las industrias extractivas, ya que la producción de oro, platino y plata se desplomó. La producción de petróleo y gas disminuyó casi un cuatro por ciento y la producción de refinación también se redujo. Asimismo, la producción manufacturera de textiles y bebidas disminuyó.

Los servicios financieros y sociales fueron los que más contribuyeron al crecimiento, mientras que el sector agrícola se expandió un 4,9 por ciento a medida que los efectos del fenómeno de El Niño se disiparon y el sector pecuario se expandió más rápidamente.

Se espera que el crecimiento se fortalezca gradualmente durante el periodo 2018-2020, y que sea del 2.7 en el 2018 y hasta de un 3.6 % para el 2020, respaldado por el alza en el precio del petróleo, por una mayor demanda del sector privado y una aceleración en la implementación del programa de infraestructura 4G. La reforma estructural tributaria de 2016 está aún por alcanzar su máximo potencial de movilización de ingresos, dado que la baja actividad económica y las demoras en la reforma de la administración tributaria han afectado la recaudación.

Esfuerzos de consolidación fiscal adicionales son importantes para la creación del espacio fiscal necesario para los gastos relacionados con el postconflicto y para proteger el gasto público de inversión, asegurando al mismo tiempo que la regla fiscal se está cumpliendo. La regla fiscal

exige que el déficit del gobierno central se reduzca en un 2.6 % del PIB para el 2022, a 1% del PIB. El déficit estructural debe reducirse en un 0.9 % del PIB para alcanzar 1% del PIB. El cumplimiento continuo de la regla fiscal, instituida por primera vez en el 2012 muestra que el manejo fiscal permanece fuerte.

El régimen de tasa de cambio flexible es una de las primeras líneas de defensa frente a los choques externos. Dado el régimen de meta de inflación, la tasa de cambio actuó como el principal amortiguador, depreciando más del 70% entre mediados de julio y principios de 2016, antes de apreciarse ligeramente en el 2017.

El déficit de la cuenta corriente se ajustó más de lo esperado alcanzando 3.3 % del PIB dado que los términos de intercambio mejoraron por más del 15% mientras que la demanda externa se fortaleció. Se espera que el déficit de la cuenta corriente se mantenga por debajo del 3.5 % del PIB apoyado por el alza de los precios del petróleo, una recuperación gradual de las exportaciones no petroleras, y a pesar de una baja marginal en la producción petrolera.

Se espera que la inflación permanezca dentro del rango objetivo de 3+1pp, dada la prudente política monetaria, las expectativas de inflación ancladas y a un exceso de capacidad.

Tabla 3. Análisis del macroambiente Crino S.A. Entorno Económico

Variable	A/O	AM	Am	OM	Om
El crecimiento económico en el país se desaceleró a 1.8 por ciento en 2017. El consumo privado se ajustó al impacto puntual del aumento del Impuesto al Valor Agregado (IVA) de	A	X			

tres puntos (pp). El consumo del gobierno se mantuvo moderado debido a los continuos esfuerzos de consolidación fiscal					
Decrecimiento de los sectores industrial, manufacturero, textil, bebidas y refinerías.	A		X		
Servicios financieros y sociales contribuyeron al crecimiento económico del país.	O			X	
Se espera un alza para 2018 con el repunte de los precios del petróleo y la implementación del programa de infraestructura 4G	O			X	
Se espera que la inflación permanezca dentro del rango objetivo de 3+1pp, dada la prudente política monetaria, las expectativas de inflación ancladas y a un exceso de capacidad	O				X

Fuente: elaboración propia

8.1.4. Entorno Tecnológico

Según lo expuesto por Medina (2017), en 2017 Colombia conservó el puesto 84, en una lista de 176 países, en el Índice de Desarrollo de las TIC (tecnologías de la información y las comunicaciones) que realiza la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), el brazo de las Naciones Unidas para la materia. El organismo reconoció las acciones de las entidades competentes del Gobierno Nacional para promover el acceso a la tecnología, una mejor calidad en los servicios y la innovación, pero señaló que hay retos como la expansión de la banda ancha móvil y el despliegue de infraestructura.

Pese a que Colombia quedó en el mismo puesto del año pasado, su puntuación pasó de 5,12 a 5,36, por encima de países de América Latina como Venezuela, México, Panamá y Perú, pero

por debajo de Uruguay, Argentina y Chile, los primeros de la región. En cuanto a acceso, Colombia mejoró: llegó a 5,88 frente a 5,74 del año pasado; en uso pasó de 3,85 a 4,11, y en habilidades escaló de 6,44 a 6,81. En el país, indica la UIT, por cada 100 habitantes, hay 45 con acceso a internet móvil de banda ancha y apenas 11,8 a banda ancha fija.

La UIT resalta que en Colombia las TIC mueven más del 7 % del Producto Interno Bruto (PIB). Sin embargo, a causa de siete trimestres con crecimiento negativo, los privados han pedido al Gobierno revisar las cargas u obligaciones que las compañías del sector tienen con el Estado, para promover la inversión en infraestructura, un punto en el que el organismo internacional precisamente señala desafíos pendientes.

La UIT, asimismo, exaltó el hecho de que al país hayan entrado nuevos competidores y operadores móviles virtuales (que funcionan a través de acuerdos comerciales con los dueños de la infraestructura, por ejemplo, Tigo o Movistar), como ETB, Avantel, Virgin Mobile, Uff y Móvil Éxito, pues en cinco años lograron hacerse a 6 % del mercado. Finalmente, el organismo mencionó la expectativa de que mejoren la competencia y el servicio con la próxima subasta de espectro, pensada para 2018.

Tabla 4. Análisis del macroambiente Crino S.A. Entorno Tecnológico

Variable	A/O	AM	Am	OM	Om
Colombia ocupa el puesto 84 entre 176 países en el estudio que adelanta la UIT para determinar el desarrollo de la TIC.	O				X

El acceso a las tecnologías de la información se ha incrementado en los últimos años.	O				X
Mejoramiento de la competencia TIC y entrada de nuevos proveedores	O				X
Publicación subasta de espectro para 2018	O			X	

Fuente: elaboración propia

El desarrollo de proyectos para la ampliación de las TIC en el país, supone en gran medida ventajas y oportunidades para la empresa Crino S.A., pues la construcción de las infraestructuras que soportan las bases tecnológicas, aumentaran la demanda de los productos que se comercializan.

8.2. Análisis del Sector en el que se desenvuelve la organización

Si bien los productos comercializados por Crino S.A. forman parte del sector industrial, la empresa como tal no se dedica a la producción o transformación de los mismos, por lo cual no estaría bien enfocar desde esta perspectiva el análisis de esta investigación.

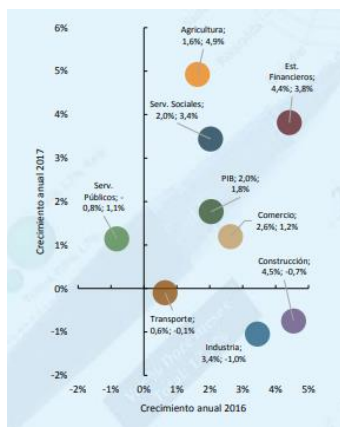
Bajo esta premisa y considerando que los productos comercializados por Crino S.A. a los cuales se les desea aplicar el plan de marketing, forman parte de la demanda del sector construcción, se analizará este, como fuente de oportunidad para el desarrollo de las ventas de la Compañía.

Para iniciar, se da una mirada a la situación general del país, de acuerdo con el MinCIT (2018) la desaceleración de la economía en Colombia es evidente, en el acumulado a 2017, la reducción fue más acentuada y el crecimiento fue de 1,5%. “En el acumulado al tercer trimestre de 2017, crecieron a una tasa mayor a la medida de la economía los sectores agropecuario (6,3%), financieros (3,9%), servicios sociales (3%). Mostraron una tasa inferior a la medida los sectores de electricidad, gas, agua (0,9%), comercio, restaurantes, hoteles (0,7%), transporte, almacenamiento (0%)”.

Por su parte, los sectores que presentaron mayor decrecimiento fueron minas y canteras (-5,7%), industria (-1,2%) y construcción (-0,9%) (MinCIT, 2018).

Por otro lado, cifras reportadas por el DANE muestra resultados mixtos para el balance de los diez grandes sectores productivos del país. Mientras que la agricultura (+4,9% anual), los servicios financieros (+3,8% anual) y los sociales (+3,4% anual) consolidaron el crecimiento que traían desde 2016, la industrial (-1% anual), la construcción (-0,7% anual) y el transporte (-0,6% anual) presentaron caídas reales en su generación de valor.

Figura 2. Crecimiento anual del PIB por sectores 2016 vs. 2017



Fuente: DANE (2017)

“Si bien durante la primera mitad del año la desaceleración fue más profunda (+1,6% primer semestre vs. +1,9% segundo semestre), el cierre de 2017 tuvo más luces que sombras: la inflación se ubicó muy cerca del rango meta, las tasas de interés comerciales, de vivienda, y en menor medida, de consumo, siguieron reduciéndose, la creación de empresas superó su promedio desde 2011 (282 mil) con 323.000 nuevas unidades productivas, y los salarios reales, continuaron con su senda de recuperación” (Camacol, 2018).

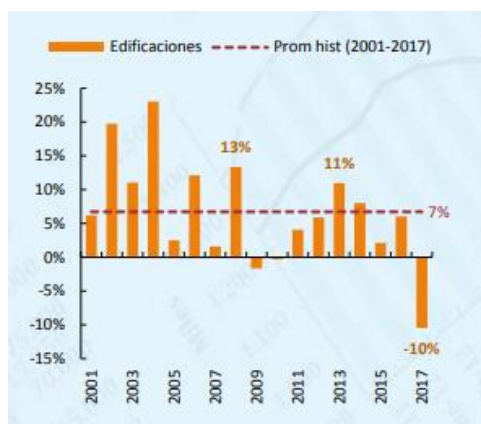
Dinámica de la actividad edificadora durante 2017

El sector de edificaciones, que se ha consolidado como una de las ramas con mayor efecto tractor y generador de dinamismo en la economía en lo que va de este siglo, materializó durante 2017 los efectos de la caída de los ingresos petroleros, el incremento del costo del crédito, el debilitamiento de la confianza y el menor crecimiento económico.

De acuerdo con las cifras reportadas por el DANE, el renglón edificador presentó una contracción del 10% anual en 2017, dato que resultó inferior al crecimiento promedio del 7% al

que venía acostumbrado y que se justificó por la contracción del -16,2% de la producción de destinos no residenciales, y en menor medida, por la caída del 6,2% del sector vivienda (Camacol, 2018).

Figura 3. Crecimiento anual del PIB real de edificaciones 2001-2017



Fuente: DANE (2017)

Si bien el balance de los segmentos residencial y no residencial apuntan hacia la misma dirección, los factores detrás de su comportamiento fueron diferentes. Para el sector vivienda, los incrementos que han registrado los tiempos de iniciación, debido a la prolongación del período de venta fueron determinantes en su desempeño, al hacer más lentos los ritmos de generación de valor agregado; mientras que en el sector no residencial el aplazamiento o ralentización de los proyectos de construcción, así como el aumento en el volumen de oferta disponible, sobretudo

en el mercado de oficinas, bodegas y establecimientos comerciales, constituyeron la piedra angular del comportamiento de esta porción del mercado (Camacol, 2018).

El panorama para 2018 muestra, que si bien el sector edificador, al igual que los demás sectores de la economía, enfrenta grandes factores de incertidumbre, como el incremento en la tasa de desempleo, la disminución en la generación de puestos de trabajo y el contexto de elecciones legislativas y presidenciales, factores como la disminución en el costo del crédito, el incremento de los salarios reales, la recuperación en la confianza, la continuidad de la política de vivienda y la dinamización esperada en el inventario de vivienda, suponen un mejor escenario (Camacol, 2018).

8.3. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

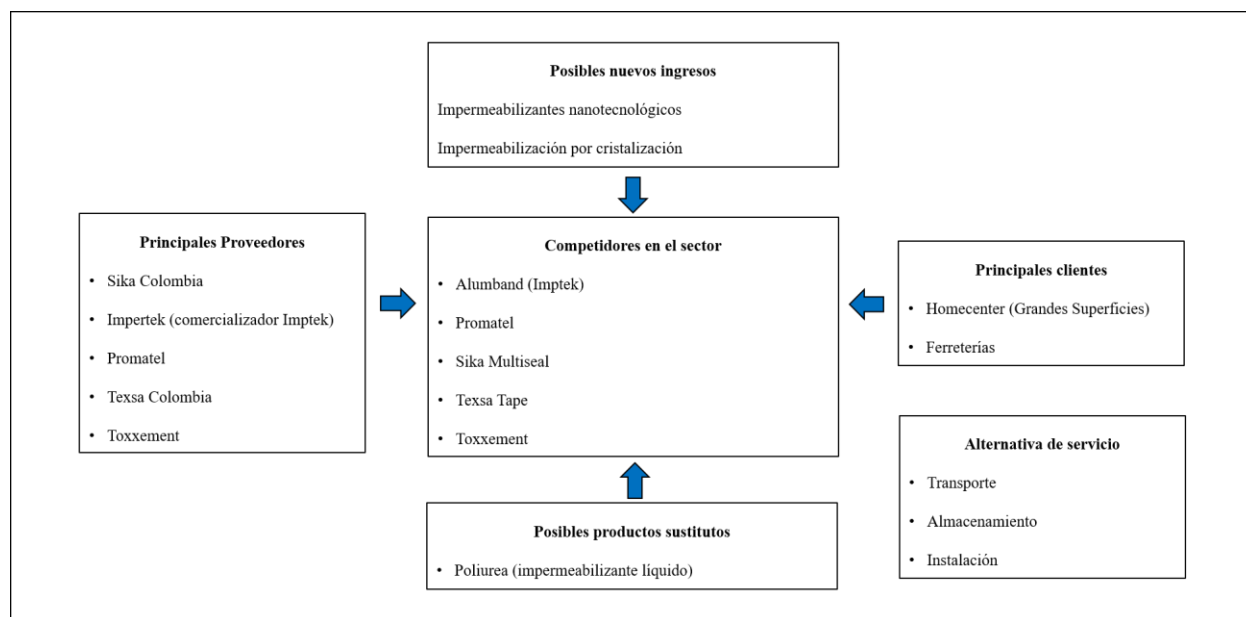
Una vez explorado el macroambiente de la organización, se procede con el análisis de las fuerzas competitivas para la empresa Crino S.A., de acuerdo con el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas del Mercado propuesto por Porter como se señala en la Figura 3.

Se seleccionaron los principales competidores del mercado de telas y cintas asfálticas, entre los que se destacan Alumband, Promatel, Sika Multiseal, Texsa Tape, Toxxement, esta selección se establece después de un análisis del sector en el que se encontraron estas marcas como las principales competencias para Crino y su marca Chova.

Si bien se trata de un producto especializado y no se cuenta con mucha competencia, en el mercado apenas se destacan cuatro o cinco marcas, el desarrollo de este análisis permite tomar decisiones frente al desarrollo de estrategias que permitan posicionar la marca Chova en el mercado.

Aplicando los conceptos del marketing, se trata de un mercado de competencia imperfecta de tipo oligopolio, son pocos los competidores, pero algunos de ellos tienen la capacidad de influir en los precios, lo cual dificulta la gestión comercial.

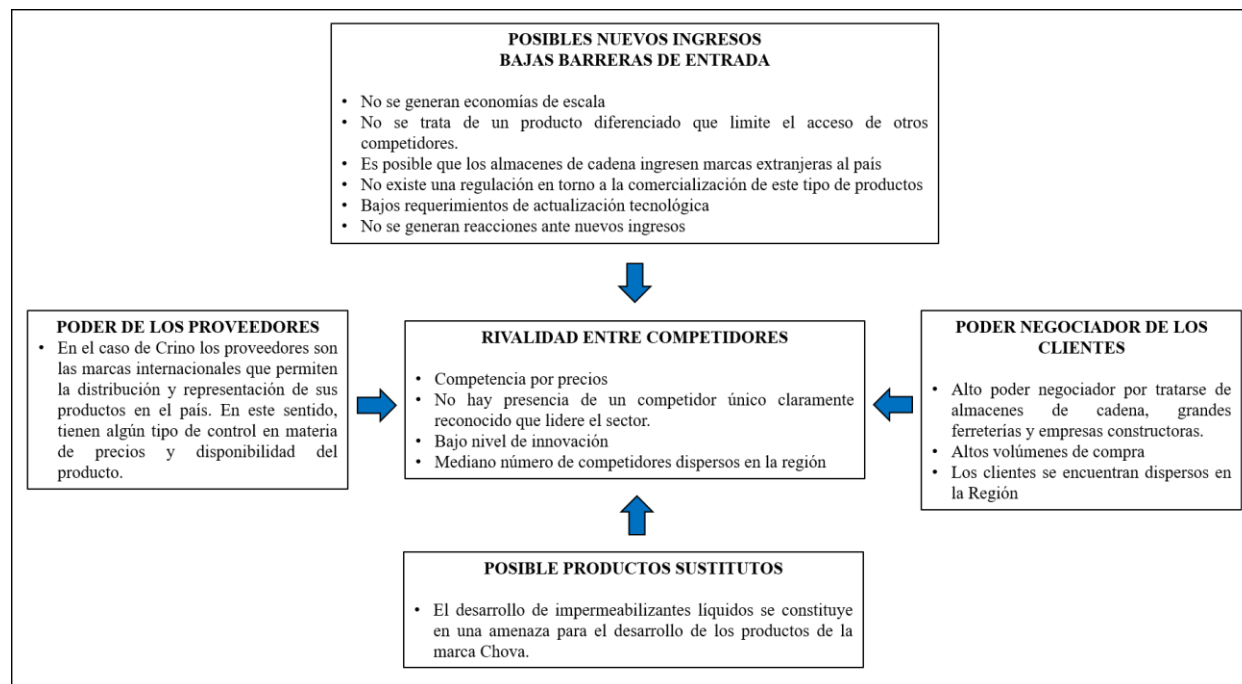
Figura 4. Mapa competitivo para la marca Chova de la empresa Crino S.A.



Fuente: elaboración propia

Dentro de las alternativas de servicio se contemplan las posibilidades que se pueden ofrecer a los clientes, más no se hace referencia a otro producto pues en materia de construcción, no hay lugar a otra alternativa que resulte igual de eficiente y segura.

Figura 5. Variables de las cinco fuerzas competitivas para Crino S.A.



Fuente: elaboración propia

Con este panorama y tomando en consideración los análisis del sector de la construcción, mercado atendido por la empresa objeto de estudio, se procede con el análisis estratégico para determinar las estrategias necesarias a implementar.

9. Análisis Estratégico

Teniendo claro el ambiente externo de la organización y considerando las dinámicas del entorno en las cuales se desenvuelve, y conociendo además el desempeño de la organización y su relación con la competencia, se procede a continuación con el desarrollo de la matriz DOFA, para establecer las estrategias que deben considerarse desde el desarrollo del plan de marketing para la empresa Crino S.A.

Si bien la organización cuenta con un entorno favorable y un manejo adecuado de la competencia en el sector en el cual se desenvuelve, la estructura organizacional interna y el desarrollo del negocio, aún es incipiente, lo cual dificulta el crecimiento y reconocimiento de la organización.

En este sentido, se plantean las variables que deben ser consideradas y a partir de ellas, las estrategias que deben ponerse en marcha para potencializar la capacidad del negocio y fortalecer el plan de ventas, logrando así el posicionamiento de la marca y el reconocimiento de la misma en el sector de la construcción.

Tabla 5. Matriz DOFA

	Fortalezas	Debilidades
	- La empresa cuenta con sede en Medellín, pero su fuerza comercial está presente en las ciudades más importantes del país. - Crino S.A. representa marcas internacionales muy importantes para la industria que atiende. - La marca Chova, comercializada por Crino S.A. es de altísima calidad y sus productos garantizan, además de eficiencia, respeto y cuidado del medioambiente. - Los productos comercializados por Crino S.A. ofrecen simplicidad en los procesos de instalación	- La comercialización de los productos se realiza, principalmente, a través de grandes superficies y ferreterías, lo cual hace más complicado los procesos de negociación. - La empresa no ha adelantado un proceso de direccionamiento estratégico, por lo cual resulta difícil definir el modelo de negocio. - No existe una estructura organizacional definida, solo hay una fuerza comercial, pero no es claro el plan de mercadeo.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
- En Santiago de Cali se han destinado 920.775 m² para nuevas construcciones. - Se inician las licitaciones para la construcción de vías 4G. - Actualmente se encuentran asignadas 353 licencias para construcciones nuevas en Santiago de Cali. - Fortalecimiento del programa de Gobierno Mi Casa Ya. - Se espera que para 2018 se lleve a cabo la subasta del espectro 4G	- Diseñar un portafolio de servicios a partir de las necesidades del cliente para ofrecer soluciones eficientes. - Implementar canales de comunicación con el cliente final, donde se expliquen las bondades de los productos comercializados. - Apalancar proyectos de desarrollo sostenible a partir de la promoción de sus productos que no son contaminantes.	- Implementar un proceso de direccionamiento estratégico para definir el horizonte del negocio y desarrollar acciones que permitan fortalecer el relacionamiento con los clientes. - Diseñar un modelo de acercamiento a los clientes finales, eliminando los intermediarios, posibilitando de esta manera, una relación comercial directa con el cliente final.

- Disminución en los costos de los créditos facilitan la participación en los proyectos de construcción.		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
- Estratificación socioeconómica de Santiago de Cali en más del 80% corresponde a la clase media baja. - Cambios en la política de gobierno pueden afectar el panorama de desarrollo del país. - La economía del país ha presentado desaceleración en los últimos tiempos. - En términos generales, el área municipal de Santiago de Cali es pequeña y las zonas destinadas a la construcción se encuentran en las afueras de la ciudad. - Incremento en la tasa de desempleo y disminución en la generación de puestos de trabajo.	- Desarrollar planes de promoción relacionados con el tipo de proyecto que esté llevando a cabo el cliente. - Ofrecer capacitación a los clientes en el uso y manejo de los productos para optimizar su rendimiento y garantizar la calidad del trabajo realizado.	- Promocionar la competitividad en precios de la marca Chova comercializada por Crino S.A. para sacar adelante los proyectos de infraestructura sin mayor inversión, pero con óptima calidad. - Capacitar a la fuerza comercial de la organización para el desarrollo de portafolios y promociones acordes a las necesidades de cada cliente.

Fuente: elaboración propia

10. Plan de Marketing

10.1. Objetivo General del Plan de Mercadeo

Posicionar en el mercado del sector construcción los productos de telas y cintas asfálticas de la marca Chova de la empresa Crino S.A. en la ciudad de Cali, durante el período comprendido entre junio de 2018 y mayo de 2019.

10.2. Estrategia de Producto

La estrategia que se implementará para lograr el posicionamiento de los productos de telas y cintas asfálticas de la marca Chova de la empresa Crino S.A. será la de penetración en el mercado, considerando los análisis realizados de acuerdo con el comportamiento del entorno y del sector y tomando como referencia las ventajas competitivas de la empresa en el mercado, se puede inferir que los productos lograrán contar con la aceptación necesaria para competir de manera eficiente.

Se toma esta estrategia considerando que, hasta el momento, la empresa no ha adelantado planes de direccionamiento estratégico y mucho menos, una planeación adecuada de sus procesos de comercialización para penetrar en el mercado de la ciudad de Cali.

El propósito en una estrategia de penetración en el mercado, es lograr que se incremente la participación de un producto en el mercado presente que cuenta ya con productos y marcas similares.

Las tácticas que se implementarán para desarrollar la estrategia de penetración en el mercado son las siguientes:

Reconocimiento de la marca: las telas y cintas asfálticas de la marca Chova que son comercializadas por Crino S.A. son importadas desde España, donde cuentan con gran aceptación, pues además de garantizar la calidad en los procesos en que son aplicados, ofrecen valor agregado al ser elaboradas a base de productos que mitigan el impacto en el medio ambiente, considerándose de esta manera, como un aporte al desarrollo sostenible.

Bajo esta premisa y considerando los esfuerzos que se adelantan actualmente por adelantar procesos que garanticen la mitigación en los impactos ambientales, la estrategia de reconocimiento de la marca se fundamentará en las bondades que ofrecen estas telas y cintas asfálticas al generar un impacto mínimo en el medio ambiente.

En Medellín, donde se encuentra asentada la empresa, ya se ha logrado posicionar el producto, de tal manera que la estrategia de penetración en la ciudad de Cali, además de lograr el reconocimiento por su uso sostenible, considerará también presentar los logros obtenidos en los mercados de esta ciudad, demostrando que la calidad de los productos, permite obtener ventajas en el desarrollo de los proyectos de construcción.

Figura 6. Productos impermeabilizantes de la marca Chova



10.3. Estrategia de Precio

La investigación del mercado muestra que los precios de las cintas y telas asfálticas de la marca Chova comercializados por la empresa Crino S.A. son altamente competitivos con referencia a otras marcas presentes en el mercado, tal como se muestra en la Figura 5.

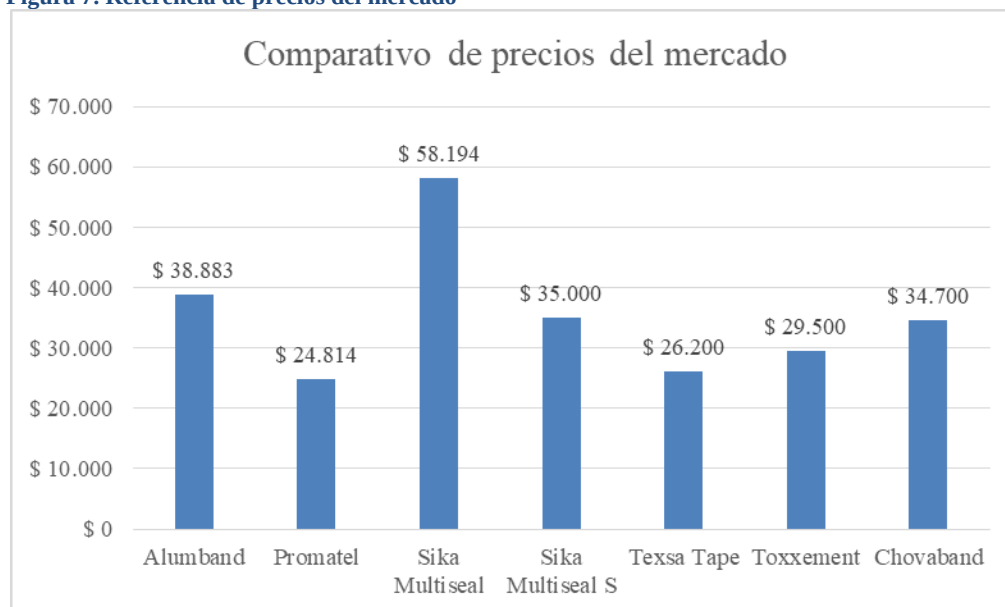
La situación actual de la empresa y con base en los resultados financieros que se han presentado, muestra que, si bien la estrategia de precios se encuentra bien desarrollada, esta no ha sido definida adecuadamente ni de forma organizada, para obtener los resultados con base en el posicionamiento que se desea alcanzar.

La fijación de precios se hará a partir de la estrategia de precios competitivos considerando las ventajas que los productos tienen frente a la competencia:

- Reconocimiento de una marca internacional que se comercializa exitosamente en el desarrollo de proyectos de construcción en España.
- Las características del producto que permiten el desarrollo de proyectos urbanísticos de construcción sin afectar el medio ambiente.

La fijación de precios para las telas asfálticas de la marca Chova, se establecen con base en la competencia en el mercado, esperando alcanzar un margen de utilidad del 20%.

Figura 7. Referencia de precios del mercado



Fuente: elaboración propia

10.4. Estrategias de Plaza

El objetivo es distribuir el producto a través de grandes superficies, así como también en ferreterías y línea directa con grandes clientes del negocio de la construcción.

Se buscará participar de las ferias del sector construcción para ofrecer los productos y servicios y establecer alianzas estratégicas que permitan lograr mayor penetración en el mercado.

Los despachos del producto se realizan desde Medellín a través de correo certificado y se dispone en los puntos de venta, según la negociación pactada con el cliente.

Para el servicio al cliente, la fuerza comercial adelantará un estudio preventa y posventa del producto, a fin de reconocer las necesidades del cliente y su percepción frente a las soluciones ofrecidas.

10.5. Estrategias de Promoción

Tomando como base el objetivo general del plan de marketing, referente al posicionamiento en el mercado de la marca de cintas y telas asfálticas Chova, distribuidas por Crino S.A. y considerando que la empresa en su proceso de planeación, no ha establecido un plan de comunicación o publicidad para el desarrollo de sus productos en el mercado, se propone

implementar una estrategia de mediano alcance, a través de los recursos disponibles por parte de la organización.

El contacto directo con el cliente será el principal insumo en la estrategia de promoción. Para ello, se propone la elaboración de un portafolio de servicios completo, donde además de los productos disponibles, se contemplen las bondades de los mismos. Adicionalmente, se desarrollará una multimedia en la cual se puedan simular, además del proceso de instalación de los productos, las bondades que ofrece el mismo en el proceso de impermeabilización. Se propone una estrategia de contacto directo con el cliente, en un espacio de realidad creada en el cual sentirá mayor confianza en la adquisición del producto ofrecido, a través de ferias del sector y en citas acordadas con los clientes.

De igual manera, se propone realizar una revisión a la información contenida en el sitio web de Crino S.A. toda vez que la información que se presenta actualmente, resulta insuficiente para dar a conocer todas las bondades de los productos. Asimismo, se recomienda tener en cuenta el desarrollo de un espacio de contacto con el cliente, donde se puedan formular inquietudes, para generar respuestas y brindar la atención que el cliente solicita.

Como estrategia en punto de venta, se propone la realización de afiches para distribuir en las ferreterías con información relacionada con el producto.

Atendiendo al principio de realidad que la organización no trabaja con clientes finales, no se considera necesario invertir en publicidad, que resulta muy costosa y en este caso, poco efectiva.

11. Plan de Acción

Habiendo aplicado la mezcla de marketing a partir de la realidad de la empresa y de las posibilidades en la comercialización de sus productos, en este caso, las telas y cintas asfálticas de la marca Chova, y considerando además el análisis del entorno y del sector que se aplicó previamente, se presenta a continuación el plan de acción para el desarrollo del plan de mercadeo propuesto.

En el plan de acción se contemplan las metas que deberán alcanzarse desde cada una de las estrategias, así como también las actividades que se tendrán que desarrollar para lograr el cumplimiento de las mismas.

En este sentido, a continuación, se presentan los indicadores por cada una de las metas establecidas y un responsable de cumplir con las acciones que han sido identificadas para lograr el éxito esperado.

Finalmente, se establece un plazo de tiempo para dar cumplimiento a las estrategias del plan de mercado y las metas establecidas por cada una de ellas.

Tabla 6. Plan de acción

	Estrategia	Actividades	Metas	Indicadores	Responsable	Tiempo
Producto	Penetración en el mercado	- Presentación del producto desde de las bondades de su fabricación a partir de materias primas que reducen los impactos generados en el medio ambiente.	En un año, las telas y cintas asfálticas de la marca Chova comercializadas por Crino, serán elegidas por el sector de la construcción gracias a la composición de sus materiales, amigables con el medio ambiente.	Incremento del 20% en el porcentaje de las ventas	Fuerza comercial de la Organización	6 meses
Precio	Precios competitivos	- Ofrecer planes de descuento a los clientes a partir de cierto margen de compra	Obtener un margen de ganancia del 20% sobre los costos de producción e importación	Comparativo de precios con los productos de la competencia	Gerente de la organización debe validar los posibles descuentos	6 meses
Plaza	Distribución indirecta	- Participación en ferias de construcción para consecución de nuevos clientes. - Seguimiento preventa y	Captación de nuevos clientes y nuevas oportunidades de negocio a partir del seguimiento.	Número de nuevos negocios realizados en el año	Fuerza comercial	6 meses

	Estrategia	Actividades	Metas	Indicadores	Responsable	Tiempo
		posventa a las necesidades de los clientes.				
Promoción	Posicionamiento	- Contacto directo con el cliente para dar a conocer las bondades del producto - Diseño de un portafolio multimedia para simular la efectividad del producto - Promoción en punto de venta a través de afiches informativos	Posicionamiento de la marca Chova comercializada por la empresa Crino como favorita en el mercado	Incremento en el porcentaje de ventas	- Gerencia General - Fuerza comercial	6 meses

12.Conclusiones

- El desarrollo de este proyecto de investigación pone en evidencia la necesidad de implementar en primera medida, un modelo de direccionamiento estratégico que permita establecer cuáles son los propósitos de la organización, para definir a partir de ahí, la misión y visión que dan cuenta del modelo de negocio.
- Al carecer de direccionamiento estratégico, fue mucho más difícil cumplir con los objetivos del proyecto toda vez que no existe claridad sobre los planes de futuro que tiene la organización, de igual manera no es fácil distinguir el sector en el que se desenvuelve y mucho más difícil lograr una caracterización interna cuando no se cuenta con procedimientos estandarizados.
- La exploración del macroambiente, entendido este como la composición de las variables que afectan el entorno de la organización, el desarrollo del sector en el cual se desenvuelve y las ventajas competitivas que tiene la organización sobre la competencia, permitió clarificar las oportunidades y amenazas presentes para el desarrollo de estrategias que permitan el desarrollo de la empresa en el mercado.
- El análisis interno permitió establecer las fortalezas y debilidades de la organización para identificar las necesidades de mejora y los recursos con que se cuenta para el apalancamiento del negocio y el posicionamiento del mismo en el mercado de las cintas y telas asfálticas del sector de la construcción en la ciudad de Cali.

- Una vez aplicado el análisis se procedió con el planteamiento del plan de mercadeo, a partir de las 4P, de esta manera se encontró que el producto posee características muy fuertes que facilitan su posicionamiento en el mercado y que se requiere informar a los clientes sobre las mismas para potenciar su posicionamiento.
- En cuanto al precio, se pudo establecer en el análisis del mercado, que los precios manejados en Crino son competitivos con respecto a los mismos productos ofrecidos por la competencia. Esta es una ventaja para la organización que se debe potencializar a partir del reconocimiento de la marca comercializada, como amigable con el medio ambiente.
- Sobre la distribución, al tratarse de un producto que no llega a un consumidor final, se acepta que se continúe trabajando a través de grandes superficies y mayoristas, con los cuales se deben aplicar estrategias de negociación para el desarrollo de nuevos negocios y evaluar la posibilidad de establecer un acercamiento con el cliente directo, entendiéndose este como constructoras.
- Sobre la promoción, no se hace necesario implementar grandes estrategias pues, como en el caso de la plaza, no se llega hasta un consumidor final. En ese orden de ideas, la promoción debe aplicarse directamente a las empresas constructoras o grandes superficies, a través del desarrollo de portafolios eficientes que den cuenta de las bondades y efectividad de los productos ofrecidos.

- Finalmente, es necesario establecer un plan de acción y seguimiento para determinar la efectividad de las actividades implementadas, a fin de garantizar el adecuado desarrollo del plan de mercadeo.

13. Recomendaciones

- Para garantizar el éxito del negocio y de cualquier plan que quiera hacerse en torno a él, es imperativo que desde la gerencia se apalanque un proceso de direccionamiento estratégico para definir cuáles son los objetivos que se tienen, estableciendo las metas en el corto, mediano y largo plazo. De esta manera, el desarrollo de un plan de mercadeo resultaría mucho más efectivo al estar alineado a los propósitos de la Organización.
- La estrategia de comunicación y fidelización de la organización debe ser mucho más ambiciosa. Si bien resulta claro que la empresa no trabaja sobre clientes directos, una estrategia de comunicación más agresiva o por lo menos, más informativa, le garantizaría a la empresa, una participación mucho más activa en el mercado.
- La empresa tiene la oportunidad de hacer crecer el negocio en la medida en que se tomen acciones contundentes en relación con los planes de mercadeo. Se requiere una visión más estratégica para alcanzar objetivos eficientes que permitan lograr una activación en el mercado y una participación más destacada.
- La fuerza comercial de la organización debe ser capacitada en la implementación de estrategias que permitan alcanzar las metas establecidas, no se trata solo de vender, sino de generar sentido al negocio, obteniendo el reconocimiento en el mercado por la calidad de los productos a través de estrategias de comercialización mucho más eficientes.

Bibliografía

- McDaniel, C., & Gates, R. (2016). *Investigación de Mercados*. México DF: Cengage Learning Editores S.A.
- Albrecht, K. (2000). *El radar empresarial: descubra las fuerzas que configuran su empresa*. Paidós Ibérica.
- Alcaide, J., Bernúes, S., Díaz, E., Espinosa, R., Muñoz, R., & Smith, C. (2013). *Marketing y Pymes. Las principales claves del marketing en la pequeña y mediana empresa*. Marketing y Pymes Book.
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2017). *Cali en Cifras 2016*. Santiago de Cali: Subdirección de Desarrollo Integral.
- Ambrosio, V. (s.f.). *Plan de Marketing paso a paso*. Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- American Marketing Association. (28 de mayo de 2014). *American Marketing Association* .
Obtenido de Sección Diccionario de Términos de Marketing. www.marketingpower.com:8080/marketing-dictionary.org/ama
- Banco Mundial. (2018). *Colombia: panorama general*. El Banco Mundial en Colombia.
Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Camacol. (2018). *Panorama de la actividad edificadora en 2018. Proceso de ajuste y características de la recuperación*. Bogotá.
- Coca, C. (mayo-agosto de 2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011672014>>
- Correa, M. (02 de 01 de 2018). Las 18 vías 4G que empiezan el año en obra. *El Colombiano*.

Diario El País de Cali. (21 de agosto de 2017). Sector de la construcción crecería 2,4 % en este segundo semestre del 2017: Camacol. . *El País*, pág. Sección Económica.

Dinero. (2003). Mercadeo para pymes. *Dinero*.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14 ed.). (L. E. Pineda, Trad.) México: Pearson Educación.

Medina, M. (26 de 11 de 2017). ¿Cómo va Colombia en desarrollo tecnológico? *El Espectador*.

MinCIT. (2018). *Informe de Gestión 2017*. Bogotá D.C.

Nives, J. (18 de 01 de 2018). Colombia política y económica en 2018. *La República*.

Ortega, K., & Sarmiento, V. (2016). *Balance y Perspectivas del Sector Edificador 2016 -2017*. *Informe Económico Camacol*. . Bogotá: Serie de Informes:82.

Villa, C. (2010). El mercadeo de las pymes. *El Colombiano*.

Villegas, F., & Beltrán, A. (2009). *Plan de Marketing*. Cali: Comunicación Impresa Editores.