

Diagnóstico estratégico con propuesta de marketing para la empresa Mármoles Neira

Por:

Andrés Felipe Neira Zorrilla

Orfani Patiño Díaz



Universidad del Valle
Facultad de ciencias de la administración
Administración de empresas
Cali
2024

Diagnóstico estratégico con propuesta de marketing para la empresa Mármoles Neira

Por:

Andrés Felipe Neira Zorrilla

Orfani Patiño Díaz

Asesor:

Alexander Varón Sandoval

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Ciencias de la Administración



Universidad del Valle

Facultad de ciencias de la administración

Administración de empresas

Cali

2024

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cali, Valle.

Dedicatoria

Dedicamos esta tesis a nuestros padres, por su amor incondicional y su apoyo constante en cada paso de nuestras vidas.

DEDICATORIA ORFANI PATIÑO DIAZ

A mi hijo, Juan Diego Garces Patiño, quien me ha brindado la inspiración y la fuerza necesaria para completar este proyecto. Que este trabajo sea un símbolo de lo que se puede lograr con amor y dedicación. De igual manera, a Carlos Olmedo Arias Rey, por sus valiosas enseñanzas, constante motivación y apoyo incondicional.

DEDICATORIA ANDRES FELIPE NEIRA ZORRILLA

A mi querido abuelo, Luis Mario Neira Monroy, quien con su sabiduría, amor y ejemplo me mostró el valor del esfuerzo y la perseverancia. Este logro es un reflejo de todo lo que me enseñaste.

Agradecimientos

Queremos agradecer primero a Dios por iluminarnos en este camino. Segundo a nuestro director de Tesis, Alexander Varón por su incalculable guía, paciencia y apoyo constante a lo largo de este proceso.

De igual manera, a nuestras familias por su amor incondicional y su constante aliento. Sin su apoyo, este logro no habría sido posible.

A nuestra Universidad del Valle, que aparte de formarnos como profesionales fue el lugar donde se formó la Familia Neira Patiño.

Finalmente, agradecemos a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a que este sueño se haga realidad.

Resumen

El objetivo de esta tesis es diagnosticar la situación estratégica de Mármoles Neira y proponer un plan de marketing para mejorar su competitividad. El análisis revela la falta de estrategias claras de marketing, lo que ha afectado la captación de clientes y las ventas. La empresa no ha realizado estudios de mercado ni implementado estrategias digitales eficaces, limitando su capacidad en un sector competitivo. Además, los canales de distribución y la segmentación de mercado no están optimizados, generando ineficiencias y pérdida de ventas.

Se proponen estrategias de marketing para fortalecer la presencia digital de Mármoles Neira, mejorar la visibilidad de la marca en redes sociales, y optimizar ventas mediante alianzas y campañas de fidelización. Además, se recomienda la diversificación de productos y la expansión territorial para consolidar a la empresa en el mercado, con un enfoque en el crecimiento sostenible y la competitividad futura.

Palabras Claves: Diagnóstico estratégico, Plan de marketing, Competitividad empresarial, Mármol, Marketing digital, Segmentación de mercado, Estrategias de venta, Ciclo de vida del producto, Análisis DOFA, Matriz ANSOFF, Matriz BCG, Cinco fuerzas de Porter, Fortalezas y debilidades, Oportunidades y amenazas, Competencia, Posicionamiento de marca, Fidelización de clientes, Presencia digital, Marketing de contenidos, Marketing de redes sociales, Publicidad en línea, Estrategias de crecimiento, Innovación, Diversificación de productos.

Contenido

Introducción.....	12
1. Planteamiento del problema	14
1.1 Antecedentes del Problema	14
1.2 Descripción del Problema	16
1.3 Pregunta de la investigación.....	18
2. Objetivos.....	19
2.1 Objetivo General	19
2.2 Objetivos Específicos.....	19
3. Marco Teórico	20
3.1 Empresa	20
3.2 Cliente	21
3.3 Marketing	22
3.4 Marketing Digital	38
4. Metodología.....	44
4.1 Matriz de factores internos.....	44
4.2 Matriz de factores externos	45
4.3 Matriz BCG	46
4.4 Matriz ANSOFF	48
4.5 Matriz DOFA	49

4.6 Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.....	51
4.7 Segmentación del Mercado	53
4.8 Ciclo de Vida del Producto	54
5. Marco contextual	56
5.1 Sector.....	56
5.2 Industria.....	57
5.3. Digital.....	59
6. Hallazgos y Resultados.....	64
6.1 Análisis De Entornos.....	64
6.2 DOFA	84
6.3 Cruce de Estrategias	85
6.4 Matriz ANSOFF de Marmoles Neira.....	87
6.5 Matriz BCG de Marmoles Neira	87
6.6 Las 5 Fuerzas de Porter de Marmoles Neira	88
6.7 Segmentación del Mercado de Marmoles Neira	92
6.8 Ciclo de Vida del Producto de Marmoles Neira	93
6.9 Definición de Estrategias	94
6.10 Estrategias Resultantes.....	101
6.11 Diagrama de Gantt	103
7. Conclusiones.....	105

8.	Referencias	108
----	-------------------	-----

Tabla de Figuras

Figura 1. Ejemplo Matriz EFI.....	45
Figura 2.Ejemplo Matriz Factores Externos	46
Figura 3. Ejemplo Matriz Factores Externos	48
Figura 4.Matriz ANSOFF	49
Figura 5.Matriz DOFA.....	51
Figura 6. 5 fuerzas definidas por Michael Porter en su libro “Estrategia Competitiva” ..	52
Figura 7. Página web.....	59
Figura 8. Redes sociales de Mármoles.....	61
Figura 9. Página web.....	61
Figura 10. Interacciones página de la web.....	62
Figura 11. Perfil de Instagram	63

Lista de Tablas

Tabla 1. Matriz EFE de Mármoles Neira.....	76
Tabla 2. Matriz EFI de Mármoles Neira.....	82
Tabla 3. Matriz DOFA de Mármoles Neira.....	84
Tabla 4. Cruce de Estrategias MARMOLES NEIRA.....	86
Tabla 5. Matriz ANSOFF de MARMOLES NEIRA.....	87
Tabla 6. Matriz BCG de MARMOLES NEIRA.....	88
Tabla 7. Segmentación de Mercado de MARMOLES NEIRA	92
Tabla 8. Ciclo de Vida de MARMOLES NEIRA.....	93

Introducción

En la actualidad, se parte de la premisa en la que “el marketing es un proceso administrativo y social, a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la generación, la oferta y el intercambio de productos de valor con sus iguales” (Kotler y Keller, 2006, s.p.). Es por lo que, actualmente, las empresas además de contar con procesos internos como los de producción, los administrativos y logísticos, deben contar también con procesos de marketing, puesto que estos permiten crear una relación con los clientes tanto externos como internos, identificando necesidades, deseos, sentimientos y dolores. Todo esto con el fin de crear valor para los usuarios, generando rentabilidad y fidelización con la compañía, sobre todo en el mundo actual, el cual es altamente competitivo y digital.

Para lograr lo antes mencionado, es necesario que entre las estrategias de las compañías se incluya la creación de un plan estratégico de marketing realizando un análisis profundo del entorno para identificar oportunidades y amenazas. Es decir, identificar la competencia, reconocer sus fortalezas y debilidades, conociendo a profundidad el usuario para tomar decisiones y priorizar en función de las metas establecidas, aumentar la rentabilidad y sobresalir en el entorno.

El mundo actual es altamente competitivo, digital y rápido, por esa razón los planes estratégicos de marketing se deben ajustar constantemente de acuerdo con los constantes cambios del entorno político, económico, social y cultural. Por ejemplo, en la actualidad muchas empresas cerraron sus empresas como consecuencia de la pandemia del COVID-19, ya que en muchas ocasiones no lograron ajustar su estrategia al cambio que esto generó en los diversos diferentes entornos y la forma en que los usuarios se relacionaban con las compañías. Por lo que,

es en este punto que un buen plan de marketing puede mantener una empresa a flote. De este modo, la empresa “Mármoles Neira” necesita desarrollar un plan estratégico de marketing, debido a que actualmente no cuentan con las herramientas y conocimiento necesario para realizarlo. Esto con el fin de crear estrategias de producto, precio, promoción y plaza para crecer en el mercado generando rentabilidad, confianza y sostenibilidad en el tiempo.

1. Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes del Problema

Durante el 2020, se presentó a nivel mundial una de las mayores crisis sanitarias por el virus COVID-19, en la cual muchos países, incluidos Colombia, debieron exigirle a la ciudadanía al confinamiento obligatorio en la búsqueda de controlar la rápida propagación del virus. Por lo que, muchas empresas optaron por implementar el trabajo desde casa, mientras que aquellas que era esencial la presencialidad optaron por operar con restricciones o capacidad limitada. Algunos de estos eran hospitales, bancos, supermercados, entre otros, pero otras empresas que no eran fundamentales o vitales no estaban preparadas para enfrentar esta crisis, dado que su mercado estaba enfocado en la presencialidad como las empresas de entretenimiento, restaurantes, discotecas, sector inmobiliario como la construcción, etc. (Ferguson, 2022).

En este sentido, muchos de estos sectores se vieron obligados a buscar soluciones radicales para mantener en funcionamiento sus negocios, tales como presentaciones vía internet, vender mediante domicilios, restringir la cantidad de personas en un espacio público y otras, simplemente, tuvieron que cerrar al no lograr alinear sus negocios con la crisis que se estaba presentando. Según el diario La República, durante la pandemia cerraron más de 500.000 microempresas a nivel nacional, siendo Bogotá, Cali y Medellín las ciudades más afectadas (Fonseca, 2021).

A partir del sector de la construcción, se evidencia que la pandemia ocasionó que las obras que se estaban realizando se tuviesen que detener mientras se definían los protocolos para continuar con las operaciones. Además, las ventas de proyectos nuevos disminuyeron dado que

las personas no tenían como financiar estos proyectos, pues las prioridades cambiaron a bienes más indispensables, ya que temor e incertidumbre hizo que las personas prefirieron ahorrar. Actualmente en el país hay más de 450 empresas de la construcción que buscan acogerse al plan de insolvencia a consecuencia de la crisis económica que enfrentó el país (Vargas, 2023). Otro de los factores que han afectado el sector de la construcción es la inflación dado que se han elevado los precios de la materia prima tales como: el concreto, cristalería y lo más importante el acero. Según un artículo de la Revista Semana, el precio del acero subió de un 25 a un 40%, esto por el alto precio del dólar esto ha hecho que las ventas de vivienda VIS y no VIS hayan disminuido, y que el proceso de completar la venta total de un proyecto sea más lento (Semana, 2022).

Desde el entorno político, este sector también se ha visto afectado bajo las nuevas políticas de subsidios, ya que hay muchos subsidios tramitados que no se han hecho efectivos hacia las entidades financieras, por lo que el afectado es el propietario quien debe asumir todos los costos que iba a recibir a través de los subsidios para tener su vivienda. Además, en muchas ocasiones no cuentan con ese dinero, por lo que tienden a perder su inversión o asumir las multas que implica el incumplimiento de la promesa de compraventa. CAMACOL dio su informe de abril del 2023 y menciona que las ventas de vivienda nueva han caído un 60%, ya que se cambiaron las condiciones para poder aplicar al subsidio, limitando el número de beneficiarios, quienes deberán pertenecer al Sisbén para aplicar. Así mismo, según el artículo de RCN Radio en el país hay represados más de 75.000 subsidios equivalentes a \$2.3 billones de pesos, generando un déficit en el presupuesto que traerá problemas a miles de colombianos a la hora de adquirir vivienda (Osorio, 2023).

Por consiguiente, el sector de la construcción se ha visto afectado por diferentes entornos y muchas empresas de este sector buscan la forma de subsistir pese a las problemáticas presentadas anteriormente. Por lo tanto, se han visto en la necesidad de incursionar en nuevos productos o servicios para la búsqueda de impactar en nuevos mercados. Dado que la demanda del sector de la construcción ha disminuido mucho y la oferta en el mercado siempre es considerable por lo que la competencia siempre es alta hace evidente que las cuentan con un buen plan estratégico y tienen un diferencial en el mercado la son las que logran predominar en el mercado.

1.2 Descripción del Problema

Mármoles Neira es una empresa que lleva más de 40 años en el mercado del mármol, dedicada a la fabricación de mesones para cocina y baños, y la restauración de estos productos. Durante los últimos 5 años la empresa ha presentado un decrecimiento en sus ventas a nivel de la ciudad de Cali y municipios aledaños, esto debido al mal manejo de la comercialización de la marca y el aumento de la competencia. La empresa está bajo la dirección de tres personas que son las encargadas de la consecución de clientes y de la materia prima. Sin embargo, ninguno de ellos cuenta con los conocimientos adecuados para diseñar un plan de marketing, sino que cada uno actúa de una manera muy individual donde lo importante es lograr la venta.

Uno de los vendedores es quien está en el local durante toda la jornada laboral esperando que un cliente llame o ingrese al punto de venta interesado por algún producto. Unos años atrás funcionaba perfectamente esta estrategia dado que en el sector gran parte de las empresas se dedicaban a la comercialización de flores y lápidas, ya que el punto de venta se encuentra junto al cementerio central de la ciudad de Cali, pero con el pasar del tiempo estas empresas

decidieron ampliar su portafolio, incluyendo mesones para cocina, saturando el mercado en ese sector. Además, la competencia ubica estratégicamente a vendedores en las vías cercanas que están alertas de posibles compradores para acompañarlos hasta el punto de venta, lo cual no permite que nuevos clientes lleguen al punto de Mármoles Neira.

Sus otros dos vendedores se dedican a ofrecer sus productos por una página web sencilla que cuenta sólo con información básica de los productos y de contacto, pero no es claro que esta estrategia garantice buenos clientes. Cada uno trabaja de forma independiente y de las ganancias de sus ventas destinan una parte para los gastos del punto de venta. El negocio ha podido mantenerse gracias al voz a voz o por recomendaciones de algunos clientes o de carpinteros, donde algunos de ellos para ciertos procesos se crean alianzas con la empresa para proyectos de remodelación. Un elemento importante para tener en cuenta es que la empresa entre sus políticas de calidad apuesta por el granito natural, pero debido a la subida del dólar la importación de los materiales se ha visto afectada ocasionando un aumento en el costo de producción, que finalmente afectan directamente al cliente. Además, la competencia ofrece granito sintético que es más económico y el resultado es casi similar al natural, pero con una calidad mucho más baja.

Así mismo, durante el estudio se identificó que uno de los actores no sabe cómo definir el precio de los productos y depende que otro vendedor esté presente para poder fijar un precio, en ocasiones cuando este se encuentra solo en el punto de venta ofrece productos a un bajo precio que a la final la ganancia es casi nula o genera pérdidas. Dicho lo anterior, se evidencia que la empresa nunca ha realizado un diagnóstico de sus procesos de venta y marketing, es por lo que en los últimos tiempos ha sufrido en la consecución de clientes dado que no cuenta con una estrategia clara que definan cada uno de los objetivos y metas de la compañía. Por eso es

necesario la realización de un diagnóstico para lograr identificar el estado actual de la compañía para desarrollar una estrategia de marketing que busque el bien de la compañía.

1.3 Pregunta de la investigación

¿Cuáles son las estrategias de marketing que se deben implementar en Mármoles Neira, basadas en un diagnóstico, para hacer a la empresa más competitiva en el mercado?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Establecer un diagnóstico de la empresa Mármoles Neira con el fin de proponer una planeación estratégica desde la perspectiva del marketing.

2.2 Objetivos Específicos

- Definir el estado actual de la empresa desde la perspectiva de marketing.
- Identificar los principales factores que afectan la marca en el mercado.
- Diseñar estrategias enfocadas en el aumento de las ventas y presencia de marca en el mercado desde la perspectiva del marketing.

3. Marco Teórico

El plan de marketing es un aliado importante de las organizaciones, con él se pueden determinar las decisiones óptimas para la compañía en busca del éxito. Para el desarrollo de este plan, se debe partir desde los conceptos básicos que abarca el plan estratégico de marketing desde el punto de vista de algunos autores.

3.1 Empresa

Una empresa es una entidad de una o más personas que buscan obtener algún beneficio a cambio de la creación y entrega de valor a sus clientes, además estas tienen diferentes formas de clasificarse por su actividad económica o por su creación. Para Idalberto Chiavenato (1993) en su libro “Iniciación a la organización y técnica”, donde habla de la empresa como una alianza que se hace entre personas para alcanzar un objetivo específico que puede ser para el bien personal o común. De acuerdo con Adam Smith (1776) en su libro “Las riquezas de las naciones” la empresa es la unidad básica de producción en el mercado, porque es aquí donde se mezclan factores como el trabajo, recursos y capital para la creación de productos o servicios que buscan satisfacer el mercado. Para Oliver Williamson (1996) la empresa promueve la colaboración entre individuos y las entidades dado que, la empresa permite organizar los recursos de manera óptima en función de generar un producto o servicio a bajo costo para ser más asequible en un mercado. Afirma Peter Drucker (1985) que las empresas que están creadas tienen la responsabilidad de generar riquezas y bienestar a los patrocinadores o dueños. No obstante, Michael Porter (1985) agrega que no solamente una empresa es creada para buscar los beneficios de los dueños de la empresa, sino para los clientes, dado que gracias a ellos es que se pueden identificar oportunidades y mejoras para la empresa para definir estrategias. También se

puede encontrar la definición que da Simón Andrade, que describe a las empresas como una entidad que cuenta con un capital para ejercer actividades industriales, comerciales o prestar servicios y adicional en su descripción habla de que estas entidades pueden contratar un número de empleados.

3.2 Cliente

El cliente es el recurso más importante de la naturaleza de los negocios, puede ser una persona o una empresa que cuenta con una necesidad que busca ser satisfecha por un producto o un servicio, que bajo la visión de una empresa pasa a ser un consumidor. Un cliente también es aquel que adquiere de forma voluntaria un producto o servicio para uso de este u otra persona o empresa, este cliente es el factor motivante para la creación y producción de productos o servicios por parte de una empresa según (Thompson, 2009). Es por lo que, la vida empresarial está ligada estrechamente al cliente, su crecimiento, nuevos portafolios de productos o servicios, y su utilidad está ligada a la consecución y manutención de clientes.

Para garantizar o crear una fidelización del cliente hacia la empresa hay que lograr la satisfacción de este. Entonces para Kotler (2002), la satisfacción de un cliente se define en dos estados, una que es la satisfacción y la decepción respecto a un producto o un servicio, el cliente tomará la decisión de hacia qué lado ir midiendo el producto contra sus expectativas de este. Por ende, es importante conocer estas expectativas o deseos del cliente para lograr su acercamiento a la marca y lograr una fidelización. El cliente es el corazón de una empresa, según Kotler (2002), si una empresa logra centrarse y estar cerca del cliente lograrán una mejor posición para la definición de estrategias, y que esto no significa que se deje de lado a la competencia, sino

mantenerse igualmente cerca a ellos para identificar sus estrategias y reaccionar de manera diferente para lograr la atención del cliente.

Tener a la empresa centrada en el cliente garantizara ventajas sobre aquellas que priorizan otros procesos sobre estos. Según Whiteley y Hessian (1996), si una empresa logra centrar su atención al cliente siempre podrá agregar valor a cada uno de sus procesos. Además, estas empresas siempre buscarán no solamente satisfacerlos, sino entusiasmarlos mediante la interacción con ellos invitándolos al desarrollo colaborativo de nuevos productos, Otro ejemplo, es que cada unidad o área de una organización tenga como objetivo servir al cliente y que esto no dependa solamente de una sola área como es servicio al cliente. Es decir, el marketing juega un papel importante en que las empresas logren centrarse en el cliente. Para Slater y Narver (2002) el marketing orientado al cliente permite generar valor en el desarrollo de estrategias y de ventajas competitivas sobre otras empresas del sector. Lo que muestra que mediante el marketing se pueden identificar todas esas necesidades que generan valor y definir estrategias que busquen transformar esas necesidades en un valor agregado al producto o servicio.

3.3 Marketing

El concepto de marketing tiene múltiples significados, pero gran parte de ellos van enfocados hacia la identificación de necesidades para crear un producto o servicio con valor, para cumplir esas necesidades anteriormente identificadas en un público objetivo. Para poder ampliar el significado de la palabra marketing se tiene que recurrir a algunos autores expertos en marketing como Phillip Kotler (2001), que en su libro “Dirección de mercadotecnia” donde lo describe como un intermediario o un proceso que conecta entre los usuarios y sus necesidades. Por otro lado, hay definiciones un poco más sencillas como la de Stanton et al. (2014), quienes

piensan que son acciones comerciales que buscan estrategias para crear productos deseados por las personas, darles un valor monetario que los clientes estén dispuestos a pagar, y posicionarlo de tal manera que el público objetivo lo pueda adquirir en el momento justo.

Para Al Ries y Jack Trout (2002), esta es una guerra ya que ven de suma importancia el análisis de la competencia para identificar fortalezas y debilidades, así aprender de ellos y aprovechar lo aprendido y empezar a embarcarse en lo que otros no han podido solucionar. Por consiguiente, en términos generales se puede definir que el marketing contiene una serie de procesos o actividades que ayudan a determinar aquellas necesidades del mercado y que como empresa estamos en la obligación de satisfacerlas a cambio de una utilidad o algún beneficio. Que durante todo este proceso se encontrará a otras empresas que estarán haciendo lo mismo y que ante esto se debe tener planes de acción que nos ayuden a sobresalir sobre ellas.

Como señala Theodore Levitt (1960) la venta de un producto se basa en el marketing que este recibe y no solo la creación de un producto, es decir, que no vale solo con producir un producto o un servicio, sino que este debe darse a conocer para poder llegar al cliente mediante un buen mercadeo, lo cual es esencial para que una empresa genere utilidades con sus productos. Bajo la anterior definición encontramos que para Jerome McCarthy (2015) el marketing se encarga de llevar a un producto o servicio durante un flujo que finaliza en el cliente, lo que significa que durante este flujo se implementan una serie de estrategias que ayudan al producto o servicio a darse a conocer y a llegar a un público adecuado con el fin de satisfacer una necesidad. Pero no solamente es hacer llegar un producto al cliente mediante el marketing, sino que además se debe conocer a este y es por esto, que para Peter Ducker (1954) el marketing tiene una función importante antes de definir estrategias y es aprender a conocer al cliente, y que desde el marketing se logre identificar un mercado y cuáles son las necesidades que satisfacer para así

saber que estrategias crear con el objetivo de lograrlo. Para finalizar y como lo define la American marketing Association (2013) el marketing se encarga de crear, comunicar, dar valor a los clientes de tal manera que estos y al igual que las organizaciones se beneficien.

3.3.1 Planeación

La planeación es un proceso que está diseñado para cumplir con un objetivo establecido y para lograrlo se definen una serie de acciones para cumplir con dicho objetivo, esta definición se determina a nivel general, pero también encontramos otras definiciones realizadas por otros autores donde se evidencia que la idea central es la misma. Para Steiner (2005), es definir de manera clara las metas que se quieren alcanzar, los medios con los que se cuenta para llegar a ese objetivo antes de embarcarse para reducir el error y poder anticiparse a cualquier acción. En el mundo moderno la planeación puede significarlo todo, ya que si se planifica de manera adecuada se puede anticipar ante sucesos, también cuando se planea y no se toma decisiones a la ligera sin antes de entender el entorno, las necesidades o la competencia, se puede tener un plan mucho más duradero o reducir el error. También es válido entender que fallar rápido es parte del proceso, pero cuando se tiene una buena planeación esas fallas pueden reducir el tiempo que toma recuperarse. Por otra parte, George Terry (2000) menciona que, para desarrollar una buena planeación, se debe partir de los objetivos y las actividades que se desarrollan para acompañar esos objetivos y así cumplirlos, o sea que, una vez se trace un objetivo, este debe de ir acompañado de acciones que aseguren el éxito. Para estas acciones, el autor Idalberto Chiavenato (2006) menciona que, para el cumplimiento de los objetivos, dichas acciones deben estar acompañadas de las responsabilidades. En otras palabras, las asignaciones de actividades y definiciones de tiempos para completarlas, el autor adiciona las responsabilidades al término de la planeación y es importante tenerlo en cuenta para mirar si la planeación cuenta con los

recursos necesarios para su cumplimiento. Pero no solamente, se debe contar con una planeación inicial, y de acuerdo con Harold Koontz (1984) una organización no debe realizar un proceso de planeación, sino hacer varios procesos y entre ellos hacer un proceso de evaluación buscando cuál de las propuestas de planeación se alinea más con lo que se busca y es más rentable para cumplir con los objetivos. Para determinar el proceso de evaluación se deben estimar costos, recursos, tiempos y así seleccionar el plan más indicado. Como bien dice Henry Fayol (1916) la planeación ayuda a concebir el futuro, y para tomar las mejores decisiones se debe desarrollar una buena planeación mediante una clara definición de objetivos y actividades proactivas.

3.3.2 Estrategia

La estrategia es un procedimiento que tiene como objetivo tomar decisiones para ejecutar ante un determinado escenario. Gran parte de las tareas diarias de un individuo están acompañadas por estrategias desde un juego de mesa hasta ejercicios militares o empresariales. Una buena estrategia puede determinar la obtención de metas trazadas u objetivos cumplidos siempre que ésta esté acompañada por un análisis detallado de todos los factores del entorno. Por otra parte, Taborny y Jarniu (1975) plantean que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. Además, George Morrissey (1993) define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo.

El cómo llegar ahí se da a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica. En el mundo empresarial es de vital importancia implementar una serie de estrategias a nivel organizacional. Actualmente, es muy común observar que cada una de las áreas de una compañía cuenta con diferentes estrategias que pueden ser enfocadas para la consecución de objetivos o

como un plan de choque ante cualquier eventualidad inesperada. Una estrategia debe de realizarse mediante el análisis de diferentes entornos y realizarse con tiempo de anticipación esto con el fin de encontrar fallas y realizar mejoras para lograr buenos resultados.

Según Igor Ansoff (1988) la estrategia es un conjunto de acciones que se realizan para posicionar una empresa en el mercado con la finalidad de buscar el éxito y cumplir con los objetivos trazados logrando una buena competitividad y sobresaliendo ante la competencia. Para Michael Porter (1980) a través de la creación de una estrategia, una empresa logra crear un valor único y diferencial que mediante el desarrollo de las actividades conciba una ventaja competitiva. Además, para Gary Hamel (1989) una estrategia no es solamente para crear valor y crear una ventaja competitiva, sino para mantenerla sobre la competencia. Esta estrategia debe estar alineada a los objetivos de la organización. Henry Mintzberg (1988) plantea que la estrategia define la identidad de la organización mediante las acciones y decisiones, siendo esto lo que ayuda a diferenciarla de la competencia, y esto se refiere a que una estrategia no es solo la consecución de objetivos, sino que también es identidad y un factor diferencial de la forma de actuar de una organización.

3.3.3 Estrategias de Marketing

Para definir una estrategia de marketing, se debe hablar primero de las 4P del marketing que fue un concepto creado por Jerome McCarthy en la década 1960 posteriormente popularizado por el padre del marketing Philip Kotler. Las 4P son los principios básicos para la creación de una estrategia, las 4P están compuestas por: (Trespalcios, 2022).

- *Producto*: Es el bien o servicio que una empresa ofrece para satisfacer las necesidades del mercado, se debe resaltar que hoy en día un producto no es solo un objeto o algo tangible,

sino que es una entrega de valor de la marca. Además, el producto consta de características que son la calidad, la garantía, la imagen, incluso los servicios postventa o servicio al cliente y para la definición de estas características se pueden definir con un estudio del segmento objetivo.

- *Promoción:* Al escuchar este concepto lo que se asocia principalmente es a descuentos y ofertas, pero lo que realmente se refiere es a lo que se necesita para que un producto o servicio tenga visibilidad en el mercado. El objetivo de la promoción es que la entrega de valor llegue a las personas correctas en el momento indicado, para lograrlo se debe realizar un plan de comunicación y marketing y definir qué necesito para lograr alcanzar dicho mercado como, por ejemplo: publicidad, eventos, puntos de venta, etc.
- *Plaza:* Como el concepto lo indica, es el lugar donde se ofrecerán los productos o servicios de la compañía y no necesariamente tiene que ser lugares físicos, sino pueden ser también entornos digitales, con el fin de que los clientes potenciales puedan interactuar con la marca, y así capturar más información para futuras mejoras y entregar más valor en nuestros productos.
- *Precio:* Es aquel valor económico que se cobra a los clientes por la obtención de un producto o servicio que busca la satisfacción de una necesidad. Este concepto es realmente importante porque depende de él para la generación de utilidades y cubrir los gastos de la fabricación de la entrega de valor.

Ya definido los pilares de las estrategias de marketing, se puede explicar qué estrategias van más acorde con las necesidades de la compañía. Una estrategia de marketing define la dirección, plan y metodología que se debe seguir para el cumplimiento de las metas de la

compañía. Además, buscan que la marca se posicione, que las ventas aumenten y tener un mayor alcance en la comercialización. Para lograr esto, Kotler define 7 estrategias que son fundamentales para que una estrategia sea exitosa (Universidad Tecmilenio, 2021), tales como:

- *Estrategia de bajo coste:* Esta estrategia no es sólo de reducir los costos del producto, sino de aplicarla en todas las áreas de la compañía con el fin de estimular la demanda y ganar participación en el mercado, es decir, no es reducir la calidad del producto, sino buscar en la organización que se puede reducir y así disminuir su costo sin afectar el producto.
- *Estrategia de experiencia única:* Ofrecer al consumidor una experiencia excepcional y diferente a las demás esto ayudará a lograr una fidelización con la marca y que el cliente pueda pagar un poco más por ella, sin importar que la competencia ofrezca el mismo producto, pero más económico.
- *Estrategia de innovación:* Buscar la realización de mejoras constantes a cada uno de los productos de la empresa, son esos factores de innovación que agregan un valor diferencial al producto comparados con el de la competencia y es una forma eficaz de ganar más cuotas en el mercado.
- *Estrategia de reinversión del modelo de negocio:* Consiste en reinventar el modelo de negocio que actualmente maneja la compañía con el objetivo de obtener mejores resultados a través de la reinversión del modelo de negocio.
- *Estrategia de mejoramiento de diseño:* Es incluir elementos gráficos que generen una identidad única en el mercado donde cada uno de los clientes logren identificar y no relacionarlos con la competencia.

- *Estrategia nichos de mercado:* Esta estrategia consiste en identificar un segmento del mercado para conocer preferencias y gustos para aplicarlos a favor de la empresa. Gracias a esta estrategia se es más fácil orientar los objetivos de la empresa hacia los clientes porque es aquí donde las ideas del cliente se encuentran muy bien definidos y el caso de ser necesarios se puede mejorar los procesos de marketing y ventas.
- *Estrategia de calidad máxima en el producto:* El objetivo de esta estrategia es que el consumidor asocie la marca con calidad, que al ver la marca en cualquier medio o punto de venta logre identificarla y la asocie a un buen producto que aparte de cumplir con sus necesidades sea duradera y confiable. Al lograr cumplir con ese objetivo se logrará una fidelización con el consumidor que a su vez ayudará a la compañía a dar recomendaciones del producto a otros consumidores.

Para Michael Porter (1980) gracias a las estrategias de marketing se logra una ventaja competitiva en el mercado satisfaciendo las necesidades de los clientes de una manera más efectiva que toda la competencia. Asimismo, complementado la afirmación de Porter, Jack Trout (1981) expresa que las estrategias de marketing no solo dan ese factor diferencial sobre la competencia, sino que ayuda a que una marca se posicione en la mente del consumidor creando una percepción única y valorada. Gary Hamel (1989) afirma que una estrategia de marketing ayuda a la creación de valor tanto para los clientes como para la compañía mediante la generación de experiencias que ayuden a la fidelización de la marca. Pero para la creación de estrategias de marketing es necesario tener en cuenta otros factores como la misión y visión de la empresa. Por su parte, James Curry (2008) expresa que mediante la definición de los valores de empresa junto a su misión y visión se puede definir una cultura de marketing que estará enfocada en el cliente y al cumplimiento de los objetivos.

3.3.4 Planeación de Marketing

Para Kotler (2006), un plan de marketing es un documento donde el especialista en marketing documenta lo que ha aprendido respecto al mercado. Además, este documento ayuda a identificar los objetivos de marketing y facilitar, coordinar y facilitar los esfuerzos de marketing. Luego, Kotler (2006) define también que un plan de marketing consta de dos niveles: el plan de marketing estratégico y el plan de marketing táctico, en el que el primer nivel se basa en analizar el entorno de una organización para identificar aquellas necesidades de los individuos de las organizaciones que la componen es decir aquel mercado objetivo que como compañía se busca en satisfacer. El segundo nivel es la búsqueda de una conquista de mercados a corto y mediano plazo.

James Curry (2008) expresa que para la realización de una planeación de marketing se debe realizar el análisis de la situación actual de la empresa para plasmar la definición de los objetivos y estrategias de marketing, lo que significa que previo a la planeación se tiene que realizar un proceso de análisis que conlleva un proceso de seguimiento y control a las tareas definidas con el objetivo de lograr las metas establecidas. Según Jack Trout (1981) la planeación estratégica consiste en mirar inicialmente el objetivo de posicionar la marca en la mente del consumidor definiendo objetivos y acciones con el estudio de la competencia y las oportunidades del mercado. Es por lo que, mediante el proceso de planeación deben efectuarse acciones previas como el estudio de la competencia y el mercado cambiante para lograr una visión clara de cómo definir y ejecutar acciones que logren cumplir con los objetivos. Junto a estas definiciones encontramos que además de planear los procesos de marketing mediante el estudio del entorno e identificación de necesidades, Gary Hamel y C.K. Prahalad (1989) afirma que una planeación de marketing se debe enfocar en crear valor para la compañía como para sus clientes mediante el

diseño y ejecución de diferentes estrategias que ayuden a responder con las necesidades y expectativas del mercado.

Otra definición de la planeación de marketing indica que es un proceso que permite asegurar la competitividad presente y futura de quien la impulsa analizando la propia situación interna y anticipando la evolución del entorno. Concreta las ideas en planes y programas de actuación, definidos por el tiempo y el espacio, formulados en tiempos definidos, medibles y verificables en términos de costo, inversión y resultados (Arguin, 2000).

La planeación de marketing interpreta como la definición de una serie de recomendaciones que conllevan a la toma de decisiones dentro de una organización que buscan la satisfacción de los actores que componen el entorno, en este plan se encuentran aquellas fortalezas y debilidades de una empresa pero también las oportunidades y amenazas del entorno, sabiendo lo anterior un plan de marketing no es un documento único que se realiza una sola vez sino un documento que debe actualizarse constantemente dependiendo de qué tan cambiante es el entorno.

3.3.5 Planeación Estratégica del Marketing

Después de realizar un análisis y desarrollar un plan de marketing donde se define aquellas metas o mercados objetivos, los cuales se van a impactar, es sumamente importante definir una estrategia que acompañará esa planeación con el fin de lograr aquellas metas que se han trazado con anterioridad.

Kotler (2012) manifiesta que el proceso de planeación estratégica de marketing consiste en diseñar y aplicar estrategias que permitan alcanzar metas de mercado a largo plazo, esto con el objetivo de cumplir con los objetivos planeados. Pero para lograr el cumplimiento de estos

objetivos se debe realizar un proceso de análisis de la situación y control de actividades de marketing donde estas actividades y estrategias deben estar alineadas con los objetivos organizacionales, James C Curry (2008). Para la realización de esta planeación se deben analizar las fuerzas competitivas definidas por Michael Porter (1980), las cuales mediante la identificación de oportunidades y amenazas desarrollan estrategias que permiten alcanzar una ventaja competitiva.

Para Kotler (2012) el plan de marketing es como un mapa con instrucciones claras para todas las actividades indispensables de mercadeo, dónde se identifica las oportunidades y el usuario potencial, se idea cómo los esfuerzos y recursos van a estar distribuidos y la creación de los programas necesarios para el cumplimiento de los objetivos. La realización de un plan estratégico de marketing está ligados a las estrategias de la compañía dado que se debe trazar con anterioridad metas a realizar que van acompañadas de estrategias generales que buscan el cumplimiento de estas con ayuda de aquellas áreas que se ven impactadas por dichas estrategias. Staton et al. (2007) plantea cinco pasos para realizar la planeación estratégica:

- *Análisis de la situación:* En este paso se define la situación actual de la empresa respecto a marketing, si ha funcionado aquellas estrategias y hacia dónde va con estas estrategias, Ya con este análisis se puede determinar qué tan necesario es diseñar nuevos planes estratégicos para alcanzar dichos objetivos.
- *Objetivos del marketing:* El objetivo de una estrategia de marketing es cumplir con metas es por lo que definir objetivos permite crear diferentes estrategias que busquen la consecución de aquellas metas.

- *Posicionamiento y ventaja diferencial:* El posicionamiento se refiere a la imagen que tiene nuestro producto o servicio con respecto a los competidores, para poder posicionar el producto se debe encontrar la ventaja diferencial sobre los demás, esta ventaja debe ser apetecida y distinta a la competencia.
- *Mercado meta y demanda del mercado:* Se sabe que una compañía no puede satisfacer todas las necesidades que existen en el mercado y lo que se realiza es escoger segmentos de ese mercado, es aquí donde se debe pronosticar las demandas de este segmento para definir qué tan viable es enfocar el esfuerzo de una compañía sobre ellas.
- *Mezcla de marketing:* Es aquí donde la compañía debe diseñar una estrategia basándose en las 4p que son; el producto, el precio, la plaza y la promoción con el fin de complacer el mercado meta y cumplir con aquellos objetivos de marketing definidos por la organización.

3.3.6 Beneficios de la Planeación Estratégica del Marketing

Realizar una planeación estratégica de marketing en una compañía genera grandes beneficios en costo, tiempo y recursos. Para Jack Trout (2001) la elaboración de una planeación estratégica permite tomar decisiones con más información reduciendo la incertidumbre y riesgos al ejecutar el plan. Mediante una buena planeación estratégica también se puede identificar los cambios en el mercado y permitir realizar actividades que puedan adaptarse proactivamente a esos cambios, asegurando que se logre mantener esa ventaja competitiva, esto lo afirma Kotler y Armstrong (2016). De conformidad con Michael Porter (1985) un beneficio de realizar la planeación es que les permite a las empresas enfocarse en lo más importante, es decir, en aquellas actividades que son cruciales para alcanzar el éxito alineando los recursos con las oportunidades del mercado generando valor. Los beneficios de realizar una planeación también

están enfocados al capital humano de la organización. James C. Curry (2005) expresa que realizar esta planeación ayuda a motivar e inspirar a los empleados, puesto que, permite que ellos tengan una comprensión de la estrategia y cuál es su papel dentro de ella. Donde sí se llega a alcanzar una alineación se logra cumplir con los objetivos. Para Ansoff (1965) realizar una planeación estratégica de marketing hoy en día es algo fundamental y necesario para que una organización se mantenga y pueda crecer, ya que mediante esta planeación se pueden diversificar las actividades y procesos internos trayendo como consecuencia la incursión a nuevos mercados.

La planeación estratégica facilita el seguimiento de las acciones emprendidas y permite una interpretación objetiva de las variaciones entre objetivos trazados y resultados obtenidos. Establecer una planeación estratégica basada en un análisis jurídico, financiero y técnico de la empresa limitan significativamente el margen de errores en la implementación del plan estratégico. Todo esto conlleva a la ejecución más eficiente y proactiva de los proyectos. Cabe mencionar que, es importante hacer seguimientos a las constantes y evolutivas necesidades de los clientes, para lo cual se hace necesario contar con personal capacitado que interprete esas necesidades y las transforme en un producto o servicio con un valor agregado. Según Kotler (2012), la planificación estratégica determina un futuro deseado y abarca las etapas que hacen posible esa proyección.

3.3.7 Marketing Mix

El marketing mix se podría entender como un conjunto de variables que se pueden manipular y que tiene como objetivo producir una respuesta deseada sobre un nicho de mercado y cumplir con las necesidades del cliente, esto según Vallet y Frasquet (2005). El marketing mix logra mezclar cuatro importantes variables que son precio, plaza, promoción y producto que al final se logran consagrar como un todo. Es por lo que, al momento que un consumidor logra

identificar el producto, su precio, donde lo puede conseguir y porque lo compra es cuando se cumple con el objetivo del marketing mix, según Estaún (2020). Al identificar cada uno de los elementos del marketing mix de la compañía ayuda a la toma decisiones rentables en todos los niveles dado que ayuda al desarrollo de los puntos fuertes de la empresa y limitar aquellos puntos débiles que se encuentren, a ser más competitivo y que se pueda adaptar más fácilmente al mercado.

El marketing mix se divide en 4 variables importantes: el Producto que es cualquier cosa ya sea un artículo o servicio que se puede ofrecer para adquisición, uso o consumo con el fin de satisfacer una necesidad (Armstrong, 2011), para Rico & Navarro (2018) un producto tiene un conjunto de atributos que pueden ser tangibles e intangibles como un diseño, la marca, presentación, calidad, entre otras con el fin de generar una identidad ante el cliente.

La variable Precio consiste en la cantidad de dinero que se requiere para adquirir dicho producto o servicio, es la cantidad de capital que un consumidor da con el fin de adquirirlo y/o utilizarlo para satisfacer una necesidad, esto es según Monferrer (2013). El precio es el componente más importante de la oferta, dado que, este valor debe ser atractivo para el cliente e igualmente, debe garantizar una rentabilidad para la organización afirma Villanueva (2017).

La variable Plaza consiste en saber ubicar los productos en la cantidad demandada y en el momento indicado para disposición del consumidor, en otras palabras, lo que debe definir aquellos puntos estratégicos de donde se ofrecen los productos previamente identificando aquellos lugares donde la demanda sea alta y así generar rentabilidad y fidelización de marca como explica Vallet (2015).

Afirma Martínez & Ruiz (2014) que la variable Promoción consiste en la selección de métodos que se van a emplear con el propósito de dar a conocer el producto o servicio. En esta variable se encuentran las propagandas, relaciones públicas, la publicidad, entre otras. Gracias al desarrollo e implementación de estos métodos permite en gran manera tener buenos resultados a la hora de posicionar la marca en el mercado.

3.3.8 Selección de Mercado Objetivo

Para poder diseñar estrategias efectivas es necesario comprender quién es ese cliente al que se quiere llegar, conocer sus necesidades, sus dolores y lo que realmente esperan de un producto o servicio determinado. Esto también permite entender que, aunque los mercados no son homogéneos, existen patrones o comportamientos similares que permiten generar una estrategia adecuada.

Es una de las tareas más importantes y quizás una de las más difíciles de llevar a cabo, ya que se debe tener en cuenta el tamaño y la rentabilidad que ese segmento puede darle a la organización. También es el que da el norte del producto porque debe cumplir con todo lo que requiere para satisfacer las necesidades y deseos de ese segmento. De acuerdo con Kotler y Armstrong (2018) en su libro “Principios de Marketing”, le dan mucho valor a esta tarea ya que menciona que afecta directamente a la estrategia de marketing y la distribución de los recursos. Para poder realizar una segmentación efectiva se requiere:

- Investigar sobre los clientes actuales o potenciales y comprender cómo interactúan con la marca, frecuencias, percepciones, emociones y opiniones en general.

- Indagar sobre la competencia para entender quiénes son las personas que le compran a los competidores, cómo lo hacen, en qué momento y las opiniones o emociones que tienen sobre las otras marcas.

Realizar entrevistas a profundidad y ponerse en los zapatos de esas personas que pueden llegar a ser posibles clientes.

Construir un buen Buyer persona, entre mayor detalle tenga mejor para comprenderlo y que toda la organización comprenda ese usuario, lo interiorice y viva en función de generarle valor

3.3.9 Posicionamiento de Marca

El posicionamiento de marca es un proceso de estudio cuyos atributos definidos permiten proporcionar ventajas de una marca sobre la competencia desde el punto de vista de la percepción de un público objetivo, esto es según Alcaniz y López (2000). Además, el posicionamiento se refiere a la percepción que tienen los usuarios sobre determinada empresa en comparación con sus competidores. Toda organización busca que sus consumidores lo elijan antes que a la competencia, y para esto debe generar una buena recordación para el consumidor y que se asocie con ciertos atributos o valores.

Para poder hablar de posicionamiento de marca es necesario comprender los elementos claves:

Diferenciación: Debe ser única y ofrecer productos o servicios que lo hagan diferente a la competencia, ofreciendo productos con características que generen mayor valor, calidad superior, precios bajos, servicios postventa, entre otros. Se debe recordar que en un mundo moderno donde hay tanto acceso a la información, hoy la competencia no necesariamente es por el producto, sino de lo que perciben o dicen de ti.

Relevancia: Si se comprende quién es el segmento objetivo se ofrecerá productos o servicios que cumplan con las expectativas hará que se vuelva indispensable para los clientes y se cree un vínculo o fidelización.

Consistencia: Todo lo que gire en torno a la marca debe mantener coherencia de lo que se promete con lo que se ofrece. Cuando se es consistente se crean lazos con los clientes, lo cual mejora la percepción y fortalece la recordación de marca. Tener en cuenta que se debe ser consistente en todo el proceso desde el interés hasta los servicios posventa.

Comunicación: Mantener mensajes claros, con las palabras adecuadas o cómo el segmento le gusta que le hablen, no es lo mismo hablarles a adolescentes que a adultos mayores. Para construir una marca cercana, confiable y fuerte la base es la comunicación siendo sincero y presentando canales que el usuario se sienta escuchado.

Evaluación y ajuste: Como todo en mercadeo y en los tiempos modernos nada es estático, siempre se debe estar haciendo seguimiento para realizar los respectivos ajustes y así evitar que el segmento piense que la marca está estancada o no escucha a su entorno.

3.4 Marketing Digital

Para empezar, se debe entender que nos referimos a la aplicación de estrategias en medios digitales y canales en línea para promocionar productos, servicios o marcas, aunque en la actualidad los medios digitales pueden aplicarse en cualquier parte del ciclo de vida. A medida que el mundo avanza, que la tecnología se volvió parte de la cotidianidad, el marketing digital se ha convertido en uno de los aliados más importantes para las empresas. Según Kotler (2012), utilizar las plataformas digitales y la tecnología nos permite expandir con mayor facilidad

nuestros mensajes de mercadeo y poder alcanzar los objetivos comerciales de una manera mucho más efectiva y eficiente.

En la actualidad, los consumidores tienen un comportamiento mucho más enfocado a lo digital, pasan mucho más tiempo en línea, buscan mucha más información y empiezan a tener un patrón de compra muy diferente al tradicional. Así que para una empresa poder mantenerse debe mantener una presencia en línea fuerte, un canal de comunicación efectiva y garantizar una buena postventa porque una buena calificación y comentarios de usuarios satisfechos, da mucha más fuerza que incluso ofrecer un producto de excelente calidad. Hoy en día lo que se requiere son marcas que conecten con su audiencia, tener canales de interacción efectivos y que las empresas se adapten al entorno y a sus clientes ofreciendo servicios personalizados. Dave Chaffey (2014) en “Plan de marketing digital” muestra la importancia de llegar en el momento justo por el canal indicado, en una era digital donde la conectividad permite estar en todas partes al mismo tiempo.

Beneficios: Sus principales beneficios son poder tener una mayor eficiencia en inversión publicitaria, llegar a un público mucho más global, la personalización de mensajes para hacerlos mucho más atractivos o efectivos y finalmente la medición mucho más precisa. Como lo mencionan Kotler y Armstrong (2018), todas estas herramientas son tan poderosas que permiten conectarse con la audiencia de manera eficiente y efectiva que, en épocas anteriores, y si se sabe utilizar, la empresa puede salir sobre su competencia y mantenerse en el tiempo.

Objetivos: Aunque se está alineado con los objetivos de ventas, es necesario comprender que se deben estipular objetivos de marketing digital que pueden ser aumentar las visualizaciones, la presencia de marca o las ventas en los canales digitales, también al

comprender que el funnel de conversión es diferente al tradicional, se pueden concentrar en las conversiones o fortalecer la fidelidad de los clientes.

3.4.1 Estrategia de Marketing Digital

Para Philip Kotler y Gary Armstrong (2016) una estrategia de marketing digital es un plan en el cual una empresa se enfoca en aprovechar todas las herramientas y diferentes prácticas del marketing digital para dar a conocer su marca y llegar a ese mercado digital que cada día se vuelve más relevante. Las estrategias de Marketing digital es el marco general que sirve como brújula o mapa de acciones y decisiones que se van a tomar en torno a lo digital y guiar las tácticas para cumplir los objetivos comerciales. Para crear una estrategia es necesario:

Estado actual: Para iniciar se requiere realizar un análisis profundo de la situación en la que se encuentra la empresa, en cuestión de su presencia en línea y sus esfuerzos realizados en entornos digitales. Se debe comprender a profundidad el posicionamiento en el que está la marca, la audiencia a la que está llegando, lo que se ha hecho y la efectividad que ha tenido.

Objetivos: Definir las metas que la compañía desea lograr a través de canales o entornos digitales. Deben ser medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo. Estas funcionarán como foco principal de las acciones o decisiones que se tomarán.

Estrategia: Es la hoja de ruta que establece cómo se alcanzarán los objetivos. Esta debe ser coherente con la identidad de la marca y acorde a las tendencias del mercado y del cliente. En este punto se define el camino que se va a tomar.

Táctica: Son las acciones concretas que se van a realizar de acuerdo con la estrategia definida. Esto incluye las decisiones detalladas sobre las campañas. Cada una es elegida de acuerdo con la estrategia definida y así poder contribuir a lograr los objetivos establecidos.

Plan de acción: Documento que detalla de manera específica cada una de las acciones, los plazos y el responsable de cada una. Se suelen utilizar cronogramas que permitan entender y hacer seguimiento de la ejecución de la estrategia.

Control: Monitoreo y la medición constante del rendimiento de cada una de las acciones establecidas, permitiendo hacer seguimiento para evaluar sus resultados y realizar ajustes si se ve necesario, al ser un entorno digital implica que el comportamiento es muy cambiante lo cual al tener control se puede tomar acciones a tiempo.

3.4.2 Herramientas y Canales de Marketing Digital.

El marketing digital es un proceso fundamental de las organizaciones hoy en día porque con esto se busca optimizar el desempeño y posición dentro de los mercados y mediante la presencia de la marca en entornos digitales asegura una mayor visibilidad antes más usuarios o consumidores afirma Chunque (2021). Las principales herramientas del marketing digital son:

Marketing de contenidos: Está centrada en la creación de contenidos relevantes y que generen valor a los posibles clientes para atraerlos y retenerlos. Normalmente se ven formatos como blog, vídeos, infografías o ebooks. Son importantes para atraer tráfico de manera orgánica.

Social media marketing: Está focalizado en la promoción de la marca e interacción con los posibles clientes a través de plataformas como Facebook, Instagram, X (Antes Twitter), TikTok o LinkedIn. Ayudando a crear relaciones mucho más cercanas y la difusión de contenido viral.

Email marketing: Envío de correos electrónicos a lista de suscriptores para promocionar productos, servicios o contenidos de valor. Ayuda a mantener a los clientes informados,

mantener a los clientes interesados (lealtad), realizar campañas de remarketing, de ventas o de calificación del servicio.

Marketing de influencers: Hacer alianzas con personas que son reconocidas en plataformas digitales o en la industria, para ayudar a promocionar sus productos o servicios, esto para llegar a sus audiencias y generar confianza en la marca.

Marketing de guerrilla: Crear campañas creativas y poco convencionales para llamar la atención y destacar con un presupuesto bajo o limitado. Se busca que sea original y crear sorpresa y de alguna forma se vuelva viral para que todos hablen de ella.

Retargeting: Mostrar anuncios relevantes de acuerdo con búsquedas o consultas que realizaron una visita al sitio web, para recordarles productos o servicios, esto puede suceder dentro del mismo portal o en otras.

Publicidad en línea: Publicidad en motores de búsqueda (SEM), en redes sociales o publicidad de piezas gráficas en otros portales, así lograr llegar a audiencias específicas y poder hacer mediciones.

Optimización para motores de búsqueda (SEO): Optimización de los contenidos y el sitio web, a través de palabras de claves, meta títulos y meta descripciones llamativas y claras, para así posicionarse en primeros lugares en buscadores como Google, esto permite aumentar la visibilidad del portal y atraer tráfico de alta calidad.

3.4.2.1 Analítica y Medición.

Es el componente fundamental para poder tomar decisiones oportunas, porque como dice William Thomson, que no se puede mejorar si no se mide o si no se tiene data relevante que

permita tomar decisiones, aunque él lo mencionó para su campo de física y matemática, es muy aplicable también para marketing digital. Si no se conoce el rendimiento o de cómo está afectando a los objetivos planteados no se pueden ajustar, y lo importante es que si no funciona tomar acciones oportunas. Actualmente existen innumerables plataformas o herramientas que permiten el seguimiento, las más relevantes que se pueden nombrar son:

Google Analytics: Es una de las más populares ya que permite hacer seguimiento del comportamiento de todo el portal web y aplicaciones, ofreciendo datos sobre el tráfico, audiencias, comportamiento y resultados de campañas pagas.

Google Search Console: Está enfocado a motores de búsqueda, ayudando a dar información sobre el rendimiento, problemas de indexación, e información valiosa para la optimización (SEO).

Google Tag Manager: Gestionar etiquetas y código de seguimiento para los eventos más importantes que se tiene dentro de un portal web, facilitando su implementación y control.

Adobe Analytics: Permite un análisis avanzado y personalizable del comportamiento de los usuarios y la efectividad de las tácticas realizadas.

Buffer: Permite la gestión de redes sociales, como la programación del contenido, análisis y escucha social.

Hotjar: Brinda mapas de calor para comprender el comportamiento del usuario, hasta qué punto se desplaza o dónde da clic, realiza grabaciones de sesiones y permite generar encuestas NPS o de satisfacción en cualquier punto del sitio web.

4. Metodología

4.1 Matriz de factores internos

Para la realización de un análisis estratégico se debe utilizar la matriz de factores internos cuyo objetivo es evaluar los factores internos que afectan la capacidad de una empresa para alcanzar los objetivos estratégicos. La EFI permite identificar todas aquellas fortalezas y debilidades que se encuentran dentro de una empresa y mediante esta definición se pueden realizar tareas de formulación de estrategias en pro de la organización.

Para la construcción de esta matriz se necesita identificar y evaluar las diferentes áreas internas que componen la compañía como por ejemplo áreas como la administrativa, financiera, recursos humanos, TI, entre otras. Luego de encontrar hallazgos en cada una de las áreas consultadas se realiza un proceso de clasificación según su importancia y a estas se les asigna una puntuación para reflejar el desempeño global de la organización.

Una vez determinada aquella ponderación a los hallazgos encontrados se realiza el proceso de elaboración de la matriz donde se mostrará las fortalezas y debilidades de la empresa. Esta matriz dará la visión clara en qué estado se encuentra la empresa actualmente en términos de recursos y capacidad interna, gracias a esta matriz es que se puede identificar qué áreas de la compañía necesita un proceso de mejora o que se puede aprovechar para generar una ventaja competitiva sobre la competencia, en sí, el objetivo de esta matriz es ayudar a la compañía a la generación de estrategias de mejora o aprovechamiento a partir de la identificación de fortalezas y debilidades internas de la compañía.

Figura 1. Ejemplo Matriz EFI

Ejemplo de Matriz EFI			
Factores claves internos	Peso	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas			
Más de 10 años de experiencia	0.10		
Equipo de trabajo estable	0.10		
Ubicación privilegiada	0.10		
Equipos y sistemas innovadores	0.10		
Reconocimiento a nivel regional	0.10		
Gran cartera de clientes	0.15		
Debilidades			
No cuenta con sitio web	0.10		
No hay comercialización por internet	0.05		
No se cuenta con redes sociales	0.10		
La publicidad es únicamente impresa	0.10		
Total	1.00		

Fuente: (Santos, 2023)

4.2 Matriz de factores externos

Esta matriz se utiliza para evaluar qué factores externos pueden afectar el desempeño de una organización mediante la identificación de oportunidades y amenazas. Para la realización de esta matriz se necesita identificar y evaluar diversos factores que pueden influir en el éxito o fracaso de ciertos objetivos organizacionales, los factores que pueden influir pueden ser del mercado, de la competencia, tecnología, económicos, políticos, legales, sociales, entre otros.

Una vez realizado el proceso de identificación de factores externos se procede a asignar a cada uno una puntuación que refleje el nivel de prioridad o criticidad para ser atendidos y así clasificarlos en términos de oportunidad y amenaza todo esto desde el ámbito externo. Mediante la realización de esta matriz da a la compañía una herramienta que proporciona una visión clara de la situación actual del entorno externo y así determinar los riesgos y oportunidades que afronta la empresa, con esto definido se puede crear estrategias que ayuden a optimizar las oportunidades y a disminuir las amenazas.

La utilización de esta matriz proporciona a la empresa una herramienta que ayuda a la definición de estrategias que permitan responder a los cambios externos y tomar las decisiones más óptimas con el fin de alcanzar los objetivos.

Figura 2. Ejemplo Matriz Factores Externos

Factores externos	Importancia	Calificación	Valor
Oportunidades			
Ejemplo de oportunidad de crecimiento 1	.05	4	
Ejemplo de oportunidad de crecimiento 2	.15	4	
Ejemplo de oportunidad de crecimiento 3	.10	1	
Ejemplo de oportunidad de crecimiento 4	.05	3	
Ejemplo de oportunidad de crecimiento 5	.15	1	
Amenazas			
Ejemplo de amenaza 1	.05	3	
Ejemplo de amenaza 2	.30	1	
Ejemplo de amenaza 3	.05	2	
Ejemplo de amenaza 4	.05	4	
Ejemplo de amenaza 5	.05	1	
Total	1		

Fuente: (Santos, HubSpot [Fotografía], 2023)

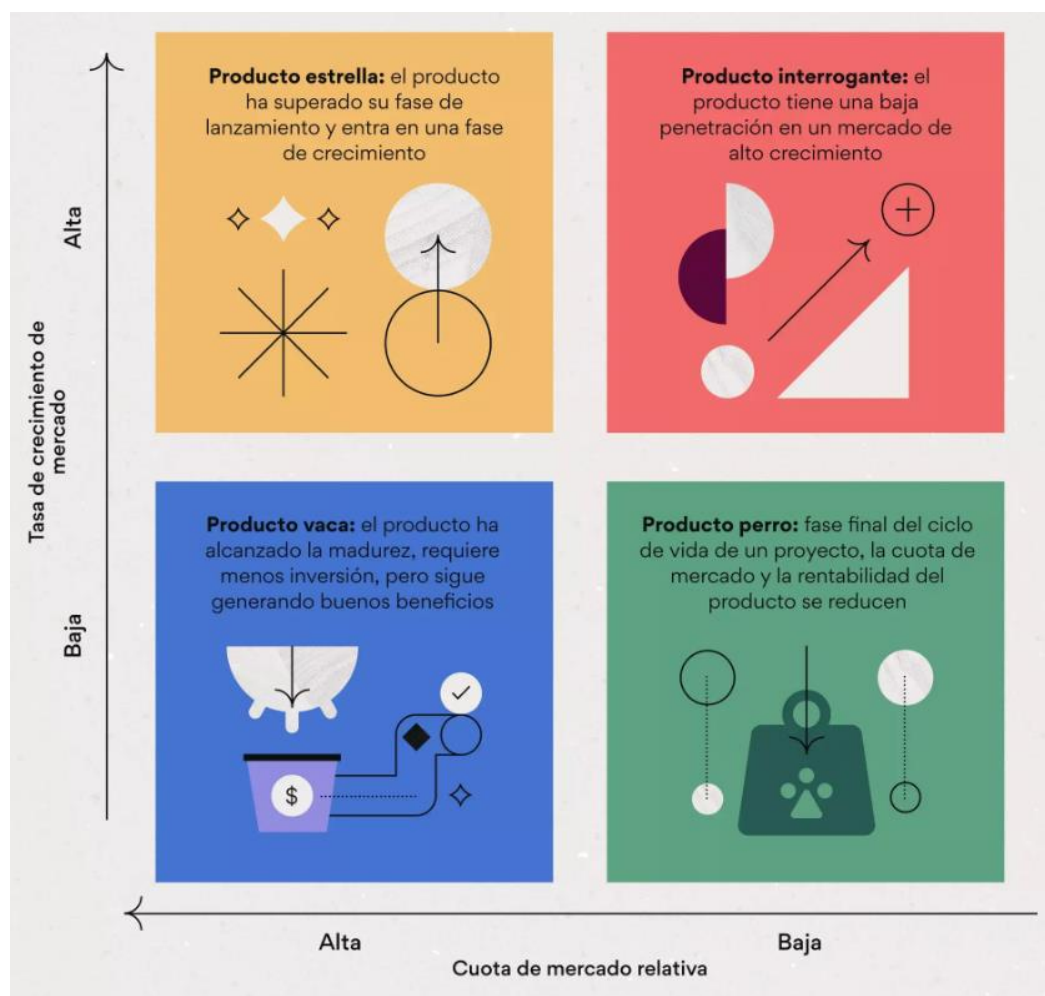
4.3 Matriz BCG

La matriz BCG o matriz de crecimiento es una herramienta de negocio que ayuda a la organización a tomar decisiones sobre las estrategias del negocio. Esta matriz se utiliza para identificar los productos que son más rentables para la empresa, desarrollar un plan estratégico de marketing para cada uno de los productos o servicios, Sirve para la elaboración de la matriz DOFA, análisis del ciclo de vida, las 5 fuerzas de Porter.

La Matriz BCG categoriza los productos o servicios de una empresa en 4 categorías que son:

- *Productos estrella*: Son aquellos productos o servicios que tienen una cuota alta en el mercado y generan altos ingresos para la compañía, pero también necesitan de inversiones para mantenerse o incrementar su cuota en el mercado.
- *Productos vaca*: Son aquellos productos o servicios que de una mínima inversión generan gran liquidez para la empresa, generalmente son productos que ya llevan tiempo en el mercado y ya están consolidados.
- *Producto Perro*: Son aquellos productos que generan poca liquidez a la compañía. Además, su participación en el mercado y a futuro pueden generar pérdidas, se debe determinar su discontinuación o reestructuración.
- *Producto interrogante*: Son aquellos productos o servicios que tienen un gran potencial de crecimiento, pero actualmente presentan una cuota baja en el mercado, estos productos o servicios genera un interrogante a la empresa y es que se debe determinar si apostar por él como un futuro producto vaca o como un producto perro y esto lo define el mercado y el grado de inversión en este.

Figura 3. Ejemplo Matriz Factores Externos



Fuente: (Alonso, 2023)

4.4 Matriz ANSOFF

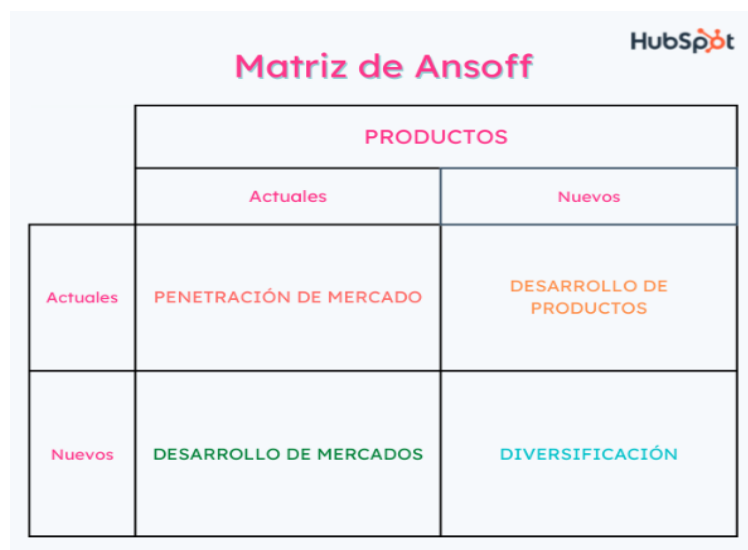
La matriz Ansoff permite que las empresas puedan identificar estrategias de crecimiento dado que se utiliza para analizar y tomar decisiones sobre cómo una empresa puede crecer en términos de producto/servicios y mercado.

Esta matriz sirve para identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa en el mercado, se dirige los esfuerzos de posicionamiento de un producto o servicio, evaluar las

oportunidades de mejora en las ventas. Para el desarrollo de esta matriz se debe tener en cuenta dos variables que son:

- *Productos:* Las empresas tienen sus productos que son conocidos en un mercado y son suficientes para que una empresa sobreviva sin embargo estas tienen la oportunidad de crear nuevos productos enfocados al mismo sector, pero totalmente inéditos.
- *Mercados:* Mediante el desarrollo de nuevos mercados se busca es llevar estos productos o servicios existentes a nuevos mercados mediante una diversificación y esto puede traer beneficios dado que se llega a un mercado aún no explorado y se tendrá la necesidad de innovar y crear estrategias empresariales.

Figura 4. Matriz ANSOFF



Fuente: (Santos, HubSpot [Fotografía], 2024)

4.5 Matriz DOFA

La matriz DOFA es una herramienta importante en el mundo empresarial dado que permite analizar la situación actual de la empresa desde el exterior, permitiendo evaluar la

condición actual de la misma mediante la identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, todo esto bajo una visión imparcial que permite priorizar objetivos y desarrollar estrategias para la consecución de logros. Para Thompson y Strikland (1998) un buen análisis de la matriz DOFA permite que se cree una estrategia que logre alcanzar un equilibrio entre la capacidad que tiene la organización con la situación externa, esto se define como oportunidades y amenazas. Según Serna (1999), la matriz permite definir si una empresa tiene la capacidad para desempeñarse en un entorno, gracias a esta se pueden obtener resultados objetivos que permiten el desarrollo de estrategias.

El análisis del DOFA permite encontrar las mejores soluciones a las tendencias que giran al exterior de la compañía, dicho análisis ayuda a el aprovechamiento de las fortalezas, prevenir las consecuencias que podrían generar las debilidades, aprovechar el tiempo en mejorar las oportunidades para disminuir o prevenir las amenazas. Las fortalezas dentro de la matriz DOFA son aquellas actividades que se realizan dentro de la organización que ayudan a lograr la consecución de los objetivos planteados de la institución, y las debilidades que se plasman en la matriz son aquellas actividades que dificultan que una empresa logre sus objetivos (Serna, 1999,). Además, para Francés (2001), las fortalezas de una empresa ayudan a aprovechar las oportunidades que se tienen y a contrarrestar todas aquellas amenazas que se presentan y las debilidades son características que no permiten aprovechar las oportunidades.

Dentro de la matriz también se encuentran las oportunidades que, para Serna (1999), son todos aquellos eventos que se presentan en el entorno de la organización que ayudan al beneficio y desarrollo de esta siempre y cuando se sepa aprovechar de la forma correcta y en el momento correcto. Asimismo, para Francés (2001), las amenazas y oportunidades son factores que pueden afectar de manera positiva o negativa a una empresa y al sector al que pertenece. La realización y

análisis de la Matriz DOFA se puede desarrollar en cualquier empresa que esté buscando realizar acciones como: encontrar nuevas iniciativas, toma de decisiones, refinar áreas de la organización, identificar áreas o procesos que necesitan un cambio.

Para Koontz y Weihrich (2004), aquellas empresas que definen estrategias toman sus decisiones a partir de matrices que indican la relación entre las principales variables que ayudan a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Ramos (2004) explica que todas aquellas estrategias deben contener características que ayuden a generar una ventaja sobre otras organizaciones en el mercado, así como anticiparse a las amenazas y acoplarse a los cambios que se generen en el entorno. Todo con el fin de facilitar a las organizaciones la toma de decisiones para lograr cumplir con los objetivos trazados.

Figura 5. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA		
	Positivos	Negativos
Internos (factores de la empresa)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externos (factores del ambiente)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: (Staff deGerencia.com, 2018)

4.6 Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta muy utilizada por el sector empresarial dado que está enfocada en evaluar la competitividad de una empresa o un mercado

en particular. El modelo consta de cinco fuerzas que influyen en la dinámica de la competitividad de una empresa y que al lograr un total entendimiento puede beneficiar a una empresa a desarrollar estrategias enfocadas a la consecución de logros.

Figura 6. 5 fuerzas definidas por Michael Porter en su libro “Estrategia Competitiva”

Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: (The Power, 2019)

El poder del cliente: Si un cliente tiene muchas opciones o muchos productos sustitutos, entonces este tiene un mayor poder de negociación. Por ende, la empresa tendrá la obligación de establecer nuevos precios, promociones o descuentos y lanzar nuevos productos para diferenciarse de su competencia y buscar la fidelización del cliente. De esta forma, los clientes influyen directamente en la rentabilidad del mercado, porque tienen un impacto sobre los servicios o productos.

El poder del proveedor: Si la oferta de proveedores de materia prima es baja, el control por parte de la compañía será baja. Además, los proveedores tendrán la opción de aumentar costos y plazos por ejemplo que al final influyen en la rentabilidad de la compañía. El otro escenario si la oferta de proveedores fuera mayor, es aquí donde la compañía pasa a tener el

control de la negociación dado que esta tiene la oportunidad de escoger productos, precios, plazos dada a la alta oferta de un mismo producto o servicio.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Siempre existe la posibilidad de que nuevas empresas entren al mercado y compiten con las existentes, esta fuerza se refiere a que tan fácil es para las nuevas empresas puedan ingresar al mercado y esto se puede definir mediante al conocimiento de la inversión inicial requerida y que tan fieles son los consumidores a la marca. La entrada de nuevos competidores puede traer como consecuencia que los beneficios de una empresa ya existente comiencen a reducirse paulatinamente dependiendo del incremento de empresas nuevas.

La amenaza de sustitutivos: Se refiere a qué tan fácil es que los usuarios opten por otro producto o servicio que ofrece un valor similar y que cumple con las expectativas o las necesidades que tiene el usuario, ya sea por factores como el precio, disponibilidad, preferencia, posicionamiento o confianza en otras marcas. Entre mayor sean los sustitutos disponibles menos atractivos van a ser los productos o servicios y esto puede generar un canibalismo entre los mismos por dominar el mercado.

La naturaleza de la rivalidad: Se considera cuántas compañías atienden la misma necesidad para el mismo público objetivo y qué tan agresivas son. La rivalidad lleva a que se compita por precio, disponibilidad, calidad e innovación buscando siempre sobresalir ante los demás. En este se pueden resaltar los otros 4 factores y la rivalidad que se genera pueden impactar significativamente en la rentabilidad o la estabilidad del mercado o la industria.

4.7 Segmentación del Mercado

Es tomar un segmento amplio con determinadas características y dividirlo en grupos más pequeños que compartan patrones o variables demográficas, psicosociales, geográficas y

conductuales que hacen que se vuelva mucho más homogéneo el grupo. Según Philip Kotler, si no se logra una buena segmentación no se podrá definir un mercado objetivo lo que lleva a que sea casi imposible la creación de una estrategia de marketing efectiva. También se debe tener en cuenta que no se puede agradar a todos, por ende, si se conoce a profundidad el cliente se pueden crear productos o servicios, con estrategias efectivas que le generen tanto valor que el producto se llegue hasta vender solo.

4.8 Ciclo de Vida del Producto

Tener un buen producto o servicio trae como consecuencia para una empresa que esta se pueda destacar sobre la competencia y tenga una buena participación en el mercado, pero como dice el dicho “lo bueno no dura para siempre”, y todo producto atraviesa un ciclo de vida que va desde su lanzamiento hasta su desaparición en el mercado. Según Kotler y Armstrong (2007), el ciclo de vida de un producto es el periodo donde se reflejan las ventas y utilidades durante toda su existencia. además, para Kotler se definen cinco etapas que atraviesa un producto durante su ciclo de vida:

1. Desarrollo: Es la etapa donde la compañía se encuentra en la modelación de una idea para un nuevo producto o servicio y en esta etapa aún no se tienen ventas, pero si empieza a tener un costo de inversión para su desarrollo.
2. Introducción: El producto en esta etapa comienza con su comercialización de manera lenta dado que es nuevo hasta aquí aún no se tiene utilidades dado que se está realizando procesos paralelos que necesitan una inversión como por ejemplo campañas publicitarias.
3. Crecimiento: Ya en esta etapa el producto debe tener acogida entre el público logrando elevar las ventas de este producto y viendo las utilidades de este.

4. Madurez: Ya en esta etapa el producto logró su nivel de aceptación en el mercado por ende comienza a disminuir su crecimiento de ventas y se comienza a ver que las utilidades no crecen y puede que disminuyan dado que se pueden presentar algunos gastos en marketing para enfrentar a la competencia.
5. Decadencia: El producto ya no genera las ventas y utilidades que se esperan.

Hay que tener en cuenta que no todos los productos o servicios atraviesan estas etapas porque algunos aparecen y mueren con rapidez debido a algún proceso mal elaborado durante su ciclo de vida. Hay otros que logran mantenerse en la etapa de madurez por mucho tiempo. Hay casos donde un producto se encuentra ya en su decadencia, pero mediante un buen proceso de marketing que busca el reposicionamiento del producto pueden regresar a la etapa de crecimiento. Kotler y Keller (2012) mencionan que, si se acepta que todo producto o servicio cuenta con un ciclo de vida, entonces se tiene en cuenta que los productos también atraviesan distintas fases y que cada una presenta diferentes desafíos y oportunidades. Que las ventas y utilidades que se generan son proporcionales a la etapa del ciclo de vida en la cual se encuentra.

Para Stanton (2007), es importante que toda empresa tenga el conocimiento claro de un ciclo de vida y que tenga la capacidad de identificar en qué etapa se encuentra algunos de sus productos o servicios esto con el fin de lograr definir estrategias que ayuden a la evolución del producto. Además, hay factores que pueden afectar el ciclo de vida de un producto. Para Kotler y Keller (2012), estos pueden ser modas, estilos y tendencias pasajeras y es importante tener esto en cuenta para un buen diseño de un producto porque estos factores pueden que causen que la vida del producto no logre su objetivo y el tiempo en el mercado se haga realmente corto.

5. Marco contextual

5.1 Sector

En el sector secundario, al cual pertenece la Marmolería Neira, el principal insumo es el mármol. Esta es una roca metamórfica compacta formada a partir de rocas calizas. Esta piedra natural es durable en el tiempo y apta para el alto tránsito. Por sus características, tiene alta variedad cromática, es resistente a la compresión, el contacto, el calor y los rayos UV. Además, tiene la capacidad de adquirir brillo natural y se puede renovar su acabado con el tiempo. Este material se utiliza en el sector de la construcción para pisos, mesones, fachadas, chimeneas, etc.

Este material se ha vuelto cada vez más notorio para diferentes usos, desde su uso en pequeñas renovaciones caseras hasta grandes proyectos de construcción. Este se forma a partir de rocas carbonatadas por metamorfismo que, a elevadas presiones y temperaturas, obtienen una gran cristalización. Más del 90 % de la roca es carbonato cálcico, con ciertos componentes que le dan una diversidad de colores y su característico veteado. El material se extrae de los afloramientos de la montaña. Dicha extracción requiere de un trabajo dispendioso por el peso del material.

La extracción puede hacerse mediante perforaciones y brocas, aislando bloques rectangulares, o mediante hilos diamantados que cortan la montaña. Los bloques pasan por unas máquinas llamadas telares, las cuales cortan los bloques con sierras diamantadas y agua a presión. Posteriormente, son convertidos en tablas con un espesor mínimo de 2 centímetros. De ahí pasan a un horno de secado. Cuando las tablas están secas se refuerzan mediante unas mallas pegadas con una resina a su parte trasera, permitiendo de esta manera que sean manejadas cómodamente sin llegar a romperse.

El material es enmasillado para quitar los poros de la piedra natural y las posibles fisuras que tenga la tabla. La tabla de mármol se introduce en una pulidora provista de unos cabezales que giran y unos utensilios diamantados que lo pulen dejando un aspecto brillante. Este último proceso es muy importante toda vez que le otorga a la piedra natural esa majestuosidad y luminosidad tan características del mármol. Los diez principales productores de mármol natural del mundo incluyen China, India, Irán, Turquía, Italia, España, Brasil, Egipto, Portugal y Grecia.

Los recursos de mármol se encuentran principalmente en Italia, China, Turquía, Filipinas, Francia, Brasil, Estados Unidos, India, Marruecos, Austria, Rusia, Japón, Portugal y Grecia. Italia cuenta con abundantes recursos de mármol de alta calidad, posicionando a la nación como un productor y exportador clave de mármol en el mundo. Turquía se encuentra en el área de los Alpes de piedra natural más rica del mundo. Hay una masa de recursos de mármol de Anatolia a la región de Tracia. La mayor área de consumo de mármol es Europa, que representó el 29,05% del consumo mundial de mármol en 2016. El consumo de mármol en Estados Unidos, India y China también es considerable (Piedra, 2019).

5.2 Industria

En el municipio de Málaga en Santander, Colombia, se encuentra una cantera de explotación de mármol, el cual es procesado con maquinaria de alta tecnología para posteriormente ser distribuido a las diferentes empresas distribuidoras de mármol y constructoras del país. Las constructoras del país en la construcción de casas y apartamentos que no son subsidiados por el Gobierno Nacional implementan el mármol para cocinas, baños, piscinas, entre otras cosas. De igual manera, los distribuidores mármol distribuyen el mármol para diversos usos como lápidas y fachadas de establecimientos comerciales.

La implementación del mármol en la construcción de viviendas está en auge. No obstante, en Colombia el costo del mármol para dichas adecuaciones es más alto frente a otros materiales como el porcelanato y la baldosa, toda vez que, el proceso que se requiere desde la explotación en las canteras hasta los cortes hechos a la medida según la necesidad del cliente es más dispendiosos.

Por otro lado, en la ACIM (Asociación Colombiana de Industriales de Mármol y Piedra) están inscritas las empresas que ofrecen productos de excelente calidad sin tener en cuenta el origen del mármol. Pero a pesar de que en Colombia hay canteras para la explotación del mármol, es claro que países como China, India y Brasil son potenciales exportadores de este material, lo que hace aún más costosa la adquisición del mármol por el tema del transporte, también es importante mencionar que en Colombia no todos los departamentos comercializan el mármol, por lo cual, las empresas de mármol recurren a las principales ciudades del para adquirir dicho material.

En Colombia la instalación de una cocina con un promedio de 6 metros lineales de mármol tiene un precio de \$3.000.000, cabe resaltar que, este costo es un mármol más comercial (económico). Cuando el mármol debe ser importado y con características peculiares el costo se incrementa significativamente. Mármoles Neira, actualmente, se enfoca en la comercialización e instalación de mármol para cocinas, baños y lápidas. La marmolería está ubicada al frente del Cementerio Central de Cali, por lo que uno de los productos que más rotación tiene son las lápidas, las cuales se fabrican a gusto de los clientes.

5.3. Digital

Mármoles Neira hace presencia en el mundo digital mediante su página web Marmolesneira.com donde se puede encontrar información de su portafolio de trabajo, galería de imágenes de trabajo y sus datos de contacto. Además, cuenta con redes sociales como Facebook e Instagram.

Figura 7. Página web



Fuente: (Marmoles Neira, s.f.)

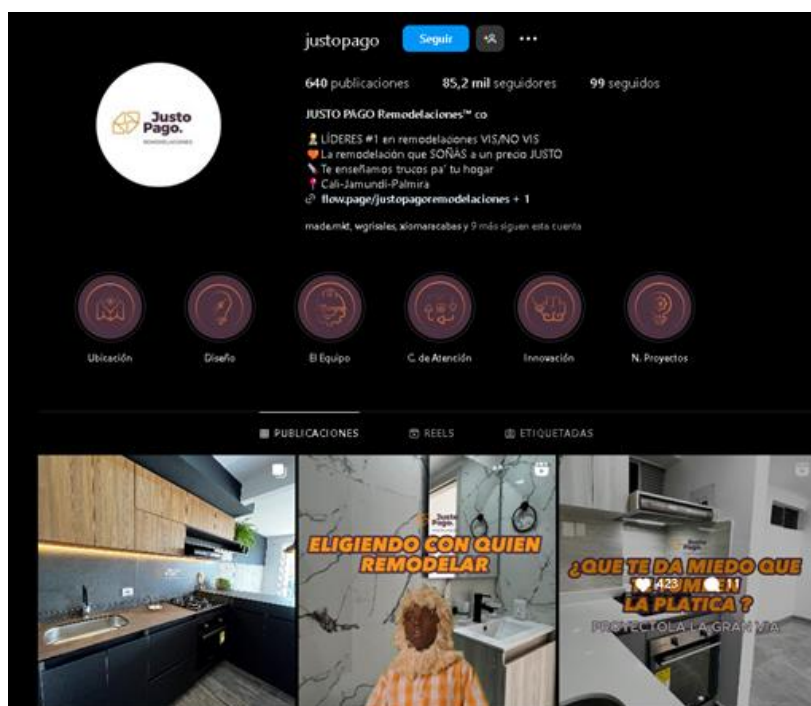
Actualmente, la empresa no aprovecha estos medios digitales para atraer nuevos clientes dado que su personal no cuenta con la experiencia del manejo de estas herramientas tecnológicas generando como consecuencia que estos portales web y redes sociales permanezcan desactualizados que al final no generan ningún valor a la compañía sentido contrario a la competencia donde constantemente están generando contenido para sus redes sociales generando interés en un público determinado.

La competencia ha migrado sus esfuerzos a las redes sociales donde mediante imágenes y videos logran captar la atención de las personas, el contenido digital de estas empresas logra generar en el consumidor la necesidad de adquirir sus servicios mediante videos de remodelación de cocina y baños con materiales, diseños, iluminaciones que transmiten elegancia y confort.

Además estas empresas han logrado identificar, por ejemplo, en proyectos de vivienda nueva que las personas están ansiosas de estrenar su vivienda por ende dentro de sus servicios cuentan no solo con la instalación del mármol, sino con la remodelación completa ayudando al cliente a que no tenga que buscar a los diferentes servicios para completar su remodelación, sino que con una sola empresa lograra completar su remodelación y este es el caso por ejemplo de la empresa “Justo Pago Remodelaciones”, donde actualmente en su red de Instagram cuenta con más de 85 mil seguidores y más de 640 publicaciones donde cuenta con excelentes reseñas del cliente respecto a su servicio de remodelación.

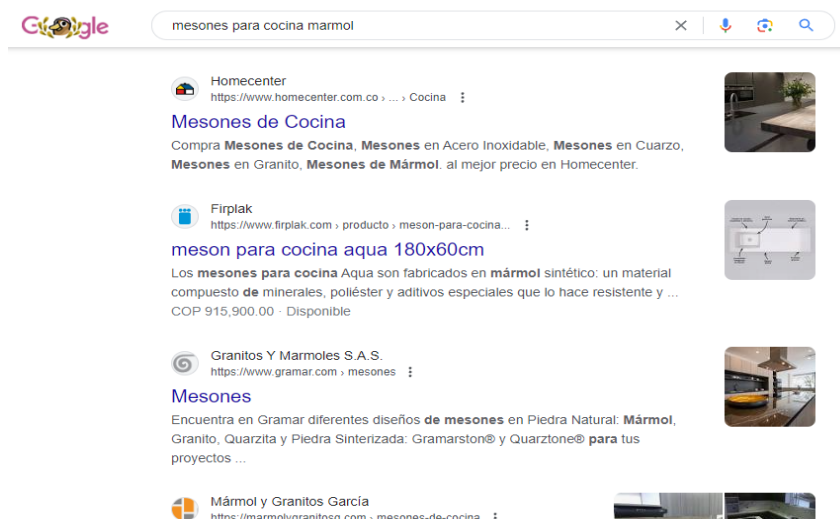
La empresa Mármoles Neira no cuenta con alguna estrategia de Marketing digital, la forma en que consigue nuevos clientes es de la forma más tradicional que es de la voz a voz por ende no se esfuerza mucho en el tema de las redes sociales. Actualmente, se maneja Google Adwords donde mensualmente hace un pequeño aporte para que la página de la empresa aparezca en los primeros lugares de la búsqueda en Google, pero estos esfuerzos han sido insuficientes dado que las demás compañías también utilizan los mismos medios para aparecer en los primeros lugares además de toda la publicidad realizada en redes sociales.

Figura 8. Redes sociales de Mármoles



Fuente: (Justo Pago, s.f.)

Figura 9. Página web

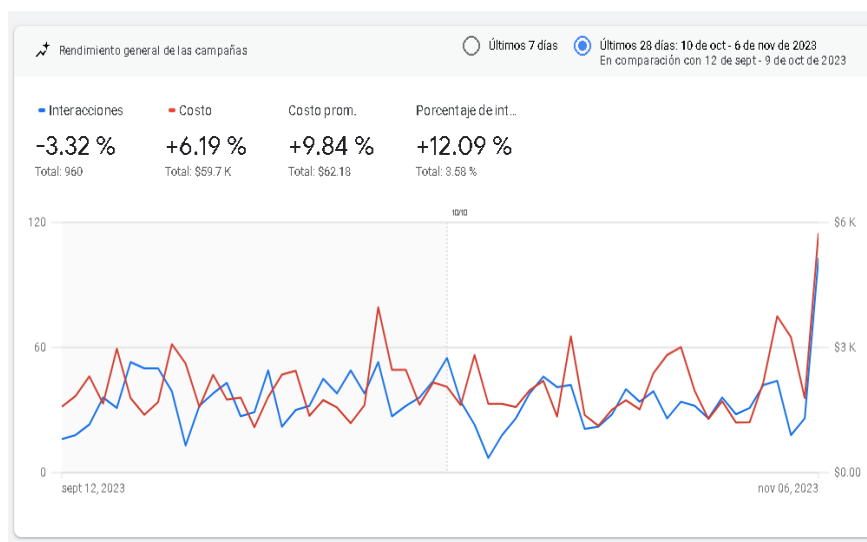


Fuente: (Google, s.f.)

Dentro de los servicios que ofrece una plataforma como Google Adwords se puede encontrar estadísticas de interacción entre los visitantes y la página web de la empresa, ahí se

puede encontrar el costo de la campaña y las interacciones recibidas durante un periodo, a continuación, se presenta la gráfica correspondiente al mes de octubre del 2023.

Figura 10. Interacciones página de la web

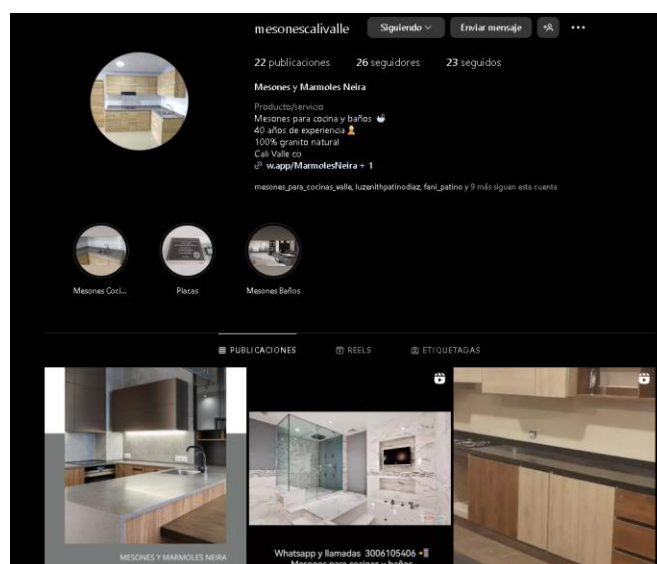


Fuente: Tomado de página web

Lo que se puede concluir de la anterior imagen es que las interacciones han disminuido, pero el costo de la publicidad ha aumentado un poco y esto es porque los usuarios buscan palabras que están dentro de la campaña como por ejemplo “Mesones para cocina” y la empresa aparece, pero no en las primeras posiciones y esto se debe a que la inversión para este tipo de publicidad es poca en comparación a otras empresas donde su valor es más alto. Además, esta herramienta permite programar un valor por día para evitar que los fondos de publicidad acaben tan pronto y la empresa Mármoles Neira tiene un valor definido de \$5.000 pesos diarios que equivalen a 4 o 6 interacciones al día, siendo casi insuficiente para la obtención de nuevos clientes dado que después de la 6 interacción la empresa ya no aparece en las primeras posiciones de búsqueda en internet.

En cuanto a redes sociales cuenta con perfiles en Instagram y Facebook donde no se presenta movimiento o publicaciones constantes en comparación con la competencia que la interacción con el usuario es diaria, dentro de las redes sociales no se paga ninguna publicidad y lo que se hace en algunas ocasiones es publicar un estado con alguna imagen y se invita a compartirla en las redes sociales de los demás seguidores.

Figura 11. Perfil de Instagram



Fuente: (Mesones y Marmoles Neira, s.f.)

Así mismo, se encuentra que en ninguna de las redes sociales y página web cuenta con comentarios por parte de usuarios o clientes que den referencias del trabajo realizado por parte de la empresa y esto es vital para la compañía porque hoy en día según las calificaciones y comentarios es que llegan nuevos clientes en búsqueda de un servicio.

6. Hallazgos y Resultados

6.1 Análisis De Entornos

6.1.1 Análisis Externo

Demográfico: El mármol puede ser utilizado en decoración, construcción y esculturas. Según las proyecciones del DANE, la ciudad de Cali contará con una población de 2.316.513 habitantes. Cali en el 2023 tuvo en total 2.227.642 habitantes, es decir 404.773 más frente a la cifra inicial que había presentado la entidad, luego del censo de población del 2018, esto quiere decir que, la demanda de vivienda va a ir incrementando con el paso de los años y con esto personas que quieren realizar remodelaciones, construcciones o algún tipo de remodelación, dando como resultado un mercado potencial en crecimiento.

Según la caracterización de la población realizada por CAMACOL Valle (2022) el 53% de la población es femenina, mientras que el 48% es masculina. Hay un promedio de 2,9 personas por hogar y en cuanto a la distribución de la población según la ocupación el 61% de personas están empleadas, el 26% son independientes, el 6 % son pensionados, el 5% desempleadas y el 2% son estudiantes.

Adicionalmente, respecto a la ocupación de las personas en Cali, CAMACOL Valle también expresó que el 61% de las personas reportó ser empleado y el 63% de estas personas se concentran en los estratos 2 y 3 (33% y 30% respectivamente). Por su parte, el 47% de las personas que reportaron ser independientes, se encuentran en los estratos 2 y 3. Adicionalmente, el 34% de las personas pensionadas, se encuentran en el estrato 4. (CAMACOL Valle, 2022, p. 59).

En cuanto a la tenencia de vivienda propia CAMACOL Valle (2022) reportó que el 32,3 % si tienen casa propia, mientras que el 67,3 % no, además el 36% corresponde a estrato 2 y el 29 % a estrato 3 siendo estos los más representativos.

Según el DANE (2019) “La concentración de la población en Cali es consistente con el crecimiento urbano” (P.8). Estas están ubicadas en las comunas 4, 5, 6, 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20. Por lo tanto, los estratos donde se está concentrando la población son, estrato 2 para las comunas 4, 6, 14, 15 y 16, estrato 3 para la comuna 5 y 18, estrato 4 para la comuna 19 y estrato 5 para la comuna 17.

Según las cifras de la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL)Valle en el 2023, Cali sigue siendo una importante receptora de la demanda habitacional del departamento, de otras regiones del país y del exterior. “Gracias al programa ‘Mi Casa Ya’ tuvimos entre 2015 y 2022 un incremento de más de 50% en la comercialización, posicionándonos como la primera región de Colombia con mayores ventas de Vivienda de Interés Social (VIS). (Higuera, 2023, párrafo segundo)

Para atender esa demanda, las constructoras lanzan proyectos de vivienda VIS y NO VIS. Además, hay personas naturales o jurídicas que rediseñan predios con el fin de crear apartamentos o viviendas divididas para albergar a nuevas familias. Para MÁRMOLES NEIRA este suceso es bastante positivo, puesto que para atender este incremento poblacional se necesitan de nuevos espacios donde el mármol puede ser un material apreciado tanto para decoración como funcionalmente. Esto resulta beneficioso para la empresa MÁRMOLES NEIRA, considerando que son las mujeres las que se preocupan por el buen diseño de los

espacios, volviéndose una población con más interés en los productos en mármol para la decoración de espacios.

En cuanto a la tasa de desempleo para este primer trimestre del 2023, presenta una tasa de 11,0% con una disminución del 1.1% en comparación al primer trimestre del 2022 según la Cámara de Comercio de la ciudad de Cali. Complementando esta información encontramos que los ingresos promedios de un hogar en Cali son de 1.200.00 pesos donde los que superan este promedio son aquellos hogares cuyas profesiones pertenecen al sector público, finanzas, salud e información según información del DANE. Dada la anterior información, se puede determinar que en temas de desempleo no presenta una gran diferencia y esto permite que la población pueda invertir en remodelaciones para sus hogares, dado que, no se presenta una mayor incertidumbre respecto al futuro laboral. En cuestión de los ingresos hoy en día se tiene dentro del portafolio de la empresa productos económicos que se vuelven asequibles a cualquier presupuesto además que el trabajador puede acceder al retiro de cesantías para la compra de este material dado que está dentro de los requisitos para el retiro que es el tema de las remodelaciones de vivienda.

Ambiental: En Colombia se encuentran diferentes canteras donde se puede extraer granito y mármol, por ejemplo, los mármoles claros se extraen de canteras de Antioquia, Tolima y Santander. Los mármoles blancos y rosados se extraen de Huila, Café de la costa atlántica, verdes del Tolima y Villa de Leiva. Lo anterior muestra que la gran variedad de tipos de mármol y granito se extraen dentro del territorio nacional y para la empresa MÁRMOLES NEIRA esto es algo positivo, dado que, no se necesita realizar la importación constante de este recurso pues se puede extraer dentro del territorio nacional entonces no se paga en moneda extranjera, sino en moneda local. A futuro lo que puede pasar es que estas canteras se agoten y el recurso nacional

empiece a escasear, por ende, toca buscar nuevas opciones a nivel internacional donde se podrá adquirir dependiendo de la tasa de cambio definida a esa fecha. Además, se debe tener en cuenta que la extracción de este producto produce deforestación, alto porcentaje de consumo de recursos hídricos y daños en el suelo. Actualmente, es regulado por el Ministerio de Minas y Energía, pero a futuro se pueden introducir nuevas regulaciones que pueden afectar la extracción de estos recursos incrementando el costo de producción haciendo que la compañía busque nuevas opciones para asegurar que se le brinden los mejores precios al usuario final.

El mármol y el granito son materiales muy resistentes a cualquier clima es por lo que desde las regiones costeras hasta el interior del país son utilizados, esto significa que los diferentes pisos térmicos que se encuentran en el país no son impedimento para ofrecer a la población mesones para cocina o baños por ejemplo hechos en mármol porque es un material que duran con el tiempo sin el desgaste del clima. Una desventaja que se tiene con la geografía del país son sus accesos a poblaciones o corregimientos alejados de las grandes ciudades porque no se cuenta con una infraestructura necesaria para acceder a ellas volviéndose un riesgo para el traslado de la materia prima o del producto terminado ya que se pueden romper durante su traslado. Además, hacer este tipo de transporte tiende a elevar los precios de los productos.

Cultura: El uso de las redes sociales se ha vuelto algo normal en la vida cotidiana de la población colombiana, se estima que al día una persona en promedio usa las redes sociales por más de 3 horas y que el 51.7% son mujeres; las redes sociales más usadas son WhatsApp, Facebook e Instagram. El uso de las redes sociales es muy beneficioso para la compañía no solo por cuestiones de marketing, sino para buscar diseños e ideas para adornar algún espacio con mármol, es decir, que son muchas las personas que antes de comprar mesones para cocina con cierta incertidumbre si el color o el tipo de roca seleccionado es el correcto prefieren buscar en

redes diseños similares y confirmar si lo que se busca es lo indicado. Esto quiere decir que las personas no buscan asesores, sino que su principal fuente de consulta o asesoramiento son las redes sociales y de aquí es que comparten imágenes y videos al vendedor para que este haga trabajos similares.

El cliente hoy en día ya relaciona mesones en mármol como algo de lujo para el hogar, ya son pocas las personas que hacen parte de su cocina en cemento y baldosas y prefieren algo más llamativo como el mármol, saben que haciendo esto le dan un poco más de lujo y a la hora de arrendar viviendas saben que con cocinas y baños en este material pueden subir el precio de los arriendos. La tendencia que se tiene al momento de seleccionar colores para mesones son los blancos y negros esto ha hecho que conseguir estos tipos de materiales sean más fáciles de encontrar dada a su demanda.

Un aspecto a considerar en la implementación del mármol son los cambios en las tendencias, pues culturalmente los gustos por la adecuación y decoración de las viviendas va cambiando. Aunque el mármol es un excelente material para la construcción, no siempre puede estar a la moda para ser incluido en los diseños de los hogares.

Culturalmente, la población joven ha optado por vivir de arriendo, puesto que establecerse a largo plazo en un determinado lugar no es su prioridad, ya que prefieren invertir en estudio, viajes y otras actividades por encima de adquisición de vivienda propia. Aquí entran factores muy relevantes, uno es la incertidumbre en la estabilidad laboral y el anhelo por vivir en diversos lugares antes de establecerse formalmente en un lugar.

Otro factor que ha influido en la cultura latinoamericana es el consumo de productos chinos. El mármol no está exento de los productos que dicho país puede importar. Por lo que

sería importante entrar a analizar que tiene más valor, si la economía que genera importar este tipo de productos o la calidad y garantía que puede ofrecer consumir el mármol producido en Colombia y países aledaños.

Económicas: Durante el último año se ha presentado una disminución de la inflación en el país. Según el diario La República en abril del 2022, en el país se presentaba una inflación de 9,23% y a abril del 2023 está en 12,82% haciendo que el costo de vida sea un poco más costosa porcentaje y esta alza va acompañada el aumento en las tasas de interés que está en 13.25%, esto significa que durante el último la decisión de mantener las tasas en este nivel fue influenciada por la persistente presión inflacionaria, este nivel de tasas de interés afectó varios sectores económicos, aumentando los costos de financiamiento tanto para empresas como para consumidores, pero fue visto como una acción necesaria para estabilizar los precios.. Dicho lo anterior, muchas personas se abstuvieron de invertir en vivienda, lo que significa que el mercado de la compra de vivienda se ve reducido. Para la empresa MARMOLES NEIRA es una gran desventaja porque no cuentan con el reconocimiento y posicionamiento de marca para competir con otras empresas en este mercado tan reducido.

En tema de exportaciones e importaciones se encuentra que actualmente el país tiene un tratado de libre comercio con Estados Unidos donde se requiere más de este tipo de producto pero terminado en comparación con China con quien se tiene también tratados de libre comercio pero este país importa mármol como materia prima para convertirla, La empresa Mármoles Neira no tiene la suficiente infraestructura y capital para competir con grandes exportadores como Omya Andina S.A o Prominerales S.A. que son grandes exportadores. En temas de importación Marmoles Neira compra su materia prima a proveedores nacionales que cuenta con material

nacional o extranjero, por cuestión de costos se prioriza el tema del mármol a nivel nacional que es traído del centro del país.

Es importante tener en cuenta que los puertos marítimos juegan un papel crucial en la economía de un país. algo que puede impactar de manera negativa la comercialización del mármol como materia prima para la adecuación de las viviendas son los paros en dichos puertos, pues no solamente podría retrasar el ingreso o salida de mármol del país, sino que también los elementos que se requieren para trabajar este material

Tecnología: En la actualidad en las remodelaciones de interiores, el mármol sintético resulta ser más económico que el natural. Este tipo de material se puede utilizar para fabricar piezas como lavaderos, mesones para cocina y baños, lavamanos entre otros. Este material es mucho más fácil de mantener y limpiar.

Vender esta clase de material resulta muy beneficioso para MARMOLES NEIRA porque es más asequible que el material natural, por lo cual se puede ajustar al presupuesto de una persona que desea poner mármol en su hogar. Además, la utilización de este material permite realizar diseños curvos de una sola pieza que resaltan la elegancia del lugar que se quiere remodelar. Cabe mencionar que, al manejar este tipo de material se pierde la exclusividad, dado que, se fabrica en cantidad, por ende, su diseño y color siempre es el mismo en comparación al natural el cual tiene un diseño único. La desventaja de este tipo de material en el mercado es que son muchas las empresas que ya lo ofrecen sin ser empresas especializadas en Mármol como aquellas que se dedican a las remodelaciones volviéndose un mercado altamente competitivo.

Por otro lado, encontramos una versión de mejor calidad y a un buen precio, estos son los mármoles tecnológicos los cuales están compuestos por un 91% y un 96% de mármol natural y

un 3% y 5% de resinas y pigmentos que mediante un proceso de compresión se consigue un producto mejorado resistente a golpes, fácil de limpiar y que permite el contacto con cualquier tipo de líquidos. Este producto para la empresa resulta ser muy beneficioso, dado que, las personas buscan siempre algo natural y resistente a diferencia del sintético con el que se tiene que ser más cuidadoso porque con el tiempo tiende a aparecer manchas y a decolorarse en comparación a este mármol tecnológico donde el deseo es que dure a pesar de los años.

Para la Elaboración de los diferentes productos en mármol en el mercado se cuenta con diferentes herramientas que permiten que el proceso de elaboración sea mucho más rápido como por ejemplo máquinas con corte por control numérico donde a esta mediante unos parámetros computarizados se puede parametrizar medidas y diseño luego la máquina operará de manera automatizada realizando un trabajo preciso y en menor tiempo. Además, encontramos en el mercado máquinas que funcionan con láser permitiendo realizar diferentes grabados en el mármol en el menor tiempo posible. Las tecnologías anteriormente posibles no se manejan en la compañía ya que funcionan con una maquinaria que es más manual donde el operador mueve la lámina de mármol dependiendo de las medidas dibujadas a mano en el material y así realizar los cortes, en cuanto a los grabados también se hace de forma manual con ayuda de un cincel que funciona mediante un compresor de aire y el diseño es dibujado a mano sobre el material.

Competencia: Con el auge de los proyectos de vivienda en el país gracias a los diferentes subsidios brindados por el gobierno y algunas cajas de compensación, son muchos los colombianos que desean invertir en la compra de vivienda. En la ciudad de Cali, por ejemplo, se desarrollan proyectos a las afueras de esta, así como en municipios aledaños (Candelaria, Jamundí, Palmira y Yumbo) donde constructoras como Bolívar, Marval, Jaramillo Mora apuestan por el crecimiento y desarrollo de la ciudad.

Dado este rápido crecimiento son muchas las empresas que han aparecido para ofrecer servicios de remodelaciones que constan de servicios como la obra negra, carpintería y Mármol. Antes las empresas de remodelaciones funcionaban independientemente, y esperaban que una terminara de hacer su proceso para que rápidamente otra comenzara, pero con el auge de las viviendas y siendo muchas las personas que desean estrenarlas, llevando a que muchas empresas ofrezcan un solo servicio donde incluya todo el proceso de remodelación, porque los clientes no quieren hacer el proceso por separado sino todo en conjunto evitando estar al pendiente de diferentes procesos y así concentrando en uno solo. Este modelo de operación no lo hace la empresa MARMOLES NEIRA, pues en su portafolio de servicios solo se observan productos netamente relacionados con el mármol y donde se trabajan pisos, cocinas, baños, entre otros con acabados específicos.

Como se mencionaba anteriormente, las personas están interesadas en conseguir todo el paquete completo y no por separado, es decir, que se fijan en aquellas empresas que les realicen sus remodelaciones completamente y que después de finalizadas pueda ser habitables. Por consiguiente, el mercado para MARMOLES NEIRA se ha ido reduciendo a tal fin que sus principales clientes son aquellas personas que desean hacer un cambio en sus hogares actuales mas no viviendas nuevas que es donde está la mayor ganancia del negocio.

Como competencia de Marmoles Neira encontramos a “Justo y Pago” una empresa de la ciudad que se encarga de hacer remodelaciones totales de una vivienda desde la obra blanca hasta la instalaciones de mármol en el hogar, actualmente esta empresa cuenta con más de 100.000 seguidores a nivel nacional en sus redes sociales de donde es que obtienen la mayoría de sus clientes, la compañía Marmoles Neira no cuenta con plataformas como redes sociales para

atraer nuevos clientes, su forma de conseguir compradores es mediante el voz a voz o mediante una página web donde se publican algunas imágenes de sus trabajos.

Marmoles y Granitos Gramar es una empresa dedicada al sector del mármol, se especializan en acabados internos como externos en mármol como por ejemplo desde cocinas y baños hasta piscinas y fachadas. Además, de solo vender mármol venden otros productos como brocas y discos para la manipulación de mármol, Esta compañía hace parte de grandes proyectos de construcción como hoteles y condominios dada su experiencia e inventario de materiales. Marmoles Neira no cuenta con estas especialidades como son el diseño de fachadas o de piscinas, su portafolio de productos está más enfocado hacia los mesones, placas y lápidas donde se presenta demasiada competencia.

Política o Jurídica: La Empresa MARMOLES NEIRA actualmente, no aplica normas básicas establecidas por el Gobierno Colombiano, por ejemplo, el Decreto 1072 donde se exigen a las empresas implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Al no implementarlo se vuelve una gran amenaza para cada uno de los trabajadores de la empresa en el sentido que no se han identificado lugares de riesgo dentro de la compañía, asimismo, los trabajadores no cuentan con una capacitación en caso de una emergencia; la empresa no cuenta con exámenes médicos recurrentes donde en esta actividad es algo muy importante dado al constante desplazamiento de algunos materiales provocando enfermedades o accidentes. Por otra parte, la empresa si cumple con lo definido en el Código Sustantivo de Trabajo, donde cada uno de los colaboradores cuenta con un salario y beneficios legales como aportes a pensión y salud.

En otro aspecto, Colombia actualmente, tiene tratados de libre comercio con la Unión Europea los cuales permiten a ambos estados la importación y exportación de sus productos sin mucha burocracia.

En el caso del mármol, los países desde donde se importa esta materia son España e Italia. México y Colombia manejan un tratado de libre comercio permitiendo comercializar una mayor cantidad de este material. Gracias a estos tratados MARMOLES NEIRA ha podido conseguir este material importado sin tener que pagar impuestos, por ello, se puede tener en su portafolio más opciones de colores y diseños que ofrecer a sus clientes.

La modificación de accesibilidad al subsidio de “Mi Casa Ya” brindada por el Gobierno ha hecho que muchas personas desistan o esperen un cambio de Gobierno para acceder a este, porque ahora para poder aplicar a este tipo de subsidio se debe contar con Sisbén imposibilitando a muchas familias acceder a dicho beneficio, es por esto, que se puede presentar una disminución en la compra de vivienda. De igual manera, MARMOLES NEIRA tendrá una disminución en posibles clientes que quieran comprar artículos en mármol para sus hogares.

Es conveniente mencionar que la Cámara de Comercio no puede obligar a ninguna persona a matricularse en el registro mercantil, pero éste es un deber legal del comerciante. Todas las personas naturales o jurídicas que desarrollen de manera habitual o profesional alguna de las actividades que la ley considera mercantiles. En el caso de MARMOLES NEIRA, esta se encuentra registrada debidamente en la Cámara de Comercio de Cali, no obstante, no se ha acogido a los programas que ofrece dicho ente para masificar el negocio.

En otro aspecto se encuentra la Ley 400 de 1997 por medio de la cual se adoptan normas sobre construcciones sismo resistentes. Teniendo en cuenta que el mármol es un material

sumamente pesado, no se ajusta idóneamente a la regulación estipulada por dicha Ley. Esto puede afectar de cierta manera el mercado de MARMOLES NEIRA.

6.1.1.1 Factores de microambiente externos

Proveedores: Actualmente MARMOLES NEIRA maneja tres proveedores llamados Mármol Carrara, Renovar y Acabados Internacionales, siendo estos los encargados de vender el mármol y granito natural como mármol sintético a MARMOLES NEIRA debido a su ubicación ya que es cerca de la compañía y es fácil ir a verificar disponibilidad de material. Con estos proveedores se han presentado casos en los cuales la compañía les hace la compra de las láminas de mármol y estas vienen con daños, es por eso, que al momento de hacer el respectivo recibido del producto se requiere hacer una verificación de calidad del producto. En cuanto a temas de precio se han presentado en varias ocasiones una variación en los precios definidos en las cotizaciones entonces al realizar la compra del material ya los precios han subido entonces dependiendo del presupuesto toca aceptar esas alzas y proseguir con la compra o cotizar con los otros proveedores. Por último, se han encontrado fallas al momento de la compra de las láminas de mármol y es que estos proveedores venden las láminas ya compradas, entonces si la materia se queda sin inventario proceden a devolver el dinero de está generando retrasos para la entrega del producto porque se debe de iniciar nuevamente con el proceso de compra o en el peor de los casos hablar con el cliente para informar de la indisponibilidad del material comprado.

Intermediarios: La empresa MARMOLES NEIRA para su logística de abastecimiento y distribución no cuenta con vehículos propios de transporte para el traslado de materiales entonces se contrata el servicio de un particular que cuente con un vehículo apropiado para el traslado de estos materiales, debido a este método de subcontratación de este servicio se han presentado problemas como daño en los materiales que durante el traslado de estos se han

quebrado dejando mal parada a la compañía y en muchas de esas toca asumir el costo del daño, re definir la fecha de entrega y volver a comenzar con el proceso de elaboración del producto.

Mercado: El mercado de MARMOLES NEIRA, son los hogares de las familias de la ciudad de Cali y municipios aledaños como Jamundí, Cerrito, Yumbo, Palmira y Candelaria, esto porque no se cuenta con vehículos de transporte para llevar estos productos a municipios más lejanos o capitales de otros departamentos. Por otra parte, se debe tener en cuenta que al hacer estos viajes el producto aumenta su valor por el costo del transporte. El mercado empresarial no es muy común atacar desde la compañía dado que son pedidos muy grandes donde la empresa no tiene la capacidad para atender esa demanda, además, la burocracia que se tiene para prestar ese servicio es bastante complicada dado que muchas de ellas deciden hacer licitaciones donde por lo general, estos contratos se los llevan son los importadores de mármol directamente. De igual manera, sucede con las exportaciones donde MARMOLES NEIRA no participa en este mercado puesto que, es una microempresa y no cuenta con el conocimiento y la infraestructura para realizar este proceso.

Tabla 1. Matriz EFE de Mármoles Neira

Matriz EFE			
Factores externos	Peso	Calificación	Calificación ponderada
OPORTUNIDADES			
<i>Crecimiento poblacional de la ciudad de Cali</i>	0,02	2	0,04
<i>Expansión de proyectos nuevos de vivienda en Cali</i>	0,03	2	0,06
<i>Aumento de proyectos de vivienda VIS</i>	0,03	1	0,03
<i>Oferta de materia prima nacional</i>	0,02	2	0,04
<i>Mercado en cualquier región del país</i>	0,02	1	0,02
<i>Uso constante de las redes sociales</i>	0,03	2	0,06
<i>Fáciles asesorías mediante redes sociales</i>	0,03	2	0,06

<i>Tendencias de en redes sociales de diseños interiores</i>	0,02	1	0,02
<i>Disminución en las tasas de interés</i>	0,02	2	0,04
<i>Disminución en el costo de vida</i>	0,01	1	0,01
<i>Inversión del gobierno en construcción de vivienda nueva</i>	0,02	1	0,02
<i>Aumentos en los ingresos promedio de las familias</i>	0,01	2	0,02
<i>Nuevos tratados de libre comercio</i>	0,02	1	0,02
<i>Nuevo material creado por tecnología</i>	0,02	3	0,06
<i>Nuevas herramientas tecnológicas para mejorar la producción</i>	0,03	1	0,03
<i>Cooperación con otras empresas del mismo sector</i>	0,03	1	0,03
<i>Programas de ayudas a microempresas por el Estado</i>	0,01	1	0,01
<i>Programas de exportación</i>	0,01	1	0,01
<i>Importación de material a bajo costo</i>	0,01	1	0,01
<i>Subsidios de vivienda para la población</i>	0,02	1	0,02
<i>Disminución en requisitos para el acceso a créditos de libre inversión</i>	0,01	1	0,01
<i>Gran variedad de material brindada por los proveedores</i>	0,01	3	0,03
<i>Créditos directamente con los proveedores</i>	0,01	2	0,02
<i>Gran oferta de transporte de mercancía</i>	0,01	2	0,02
<i>Capacitaciones brindadas por diversos entes a las pequeñas y medianas empresas</i>	0,02	1	0,02
AMENAZAS			
<i>Aumento del trabajo informal o independientes</i>	0,01	2	0,02
<i>Los ingresos bajos promedios de la familia Caleña</i>	0,01	1	0,01
<i>Escasez de materia prima a nivel nacional</i>	0,01	3	0,03
<i>Geografía con difícil acceso</i>	0,01	2	0,02
<i>Cambios en las tendencias de moda en interiores</i>	0,01	1	0,01
<i>El aumento en la preferencia por arrendar viviendas</i>	0,03	1	0,03
<i>Preferencia por el material más económico</i>	0,01	4	0,04
<i>Aumento de las tasas de interés</i>	0,03	2	0,06
<i>Aumento del costo de vida</i>	0,02	2	0,04
<i>Nuevos impuestos</i>	0,02	1	0,02
<i>Disminución en los subsidios del gobierno</i>	0,01	2	0,02
<i>Cancelación de tratados de libre comercio con otros países</i>	0,01	3	0,03
<i>Aumento del dólar</i>	0,01	2	0,02
<i>Aumento en aranceles</i>	0,02	3	0,06

<i>Altos costos en herramientas tecnológicas de producción.</i>	0,03	2	0,06
<i>Aparición de material de mala calidad</i>	0,01	2	0,02
<i>Bajos precios de la competencia</i>	0,03	3	0,09
<i>Variedad de servicios de la competencia</i>	0,03	2	0,06
<i>Alta presencia comercial en redes sociales de la competencia</i>	0,03	1	0,03
<i>Decretos regulatorios de la venta de minerales</i>	0,01	1	0,01
<i>Nuevas leyes para la comercialización de mármol</i>	0,01	1	0,01
<i>Precios cambiantes de los proveedores</i>	0,01	3	0,03
<i>Preferencia de los proveedores a grandes empresas</i>	0,02	1	0,02
<i>Cese de actividades portuarias</i>	0,01	3	0,03
<i>Falta de inventario por los proveedores</i>	0,01	3	0,03
<i>Materiales de mala calidad brindada por los proveedores</i>	0,01	4	0,04
<i>Incumplimiento en los tiempos de entrega por los proveedores</i>	0,02	4	0,08
<i>Reventa de productos por parte del proveedor</i>	0,01	2	0,02
<i>Altos precios de la gasolina</i>	0,01	2	0,02
<i>Falta de seguros en el transporte de mercancía</i>	0,01	1	0,01
<i>Mal estado de las vías de la ciudad y municipios</i>	0,01	2	0,02
<i>Vehículos inadecuados para el transporte de material</i>	0,01	2	0,02
<i>Burocracia para participar en licitaciones</i>	0,01	1	0,01
<i>Peso del material</i>	0,01	3	0,03
<i>Listado amplio de requisitos para contratar con empresas</i>	0,01	1	0,01
<i>Situaciones sociales que afectan las zonas de explotación del mármol</i>	0,01	1	0,01
TOTAL	1,00	111,00	1,76

Conclusión: No se están aprovechando al máximo las oportunidades ni se está lidiando de manera eficaz con las amenazas.

6.1.2 Análisis Interno

Instalaciones De Producción: La empresa MARMOLES NEIRA cuenta con una bodega para las láminas de Mármol y aquellos productos terminados listos para su distribución e instalación. También cuenta con una cortadora que permite realizar los cortes dependiendo de las

medidas definidas por el cliente, además de los huecos para lavaplatos, lavamanos, griferías y estufas. En el área de la cortadora cuenta también con un puesto dedicado al grabado del mármol esto mayormente utilizado para lápidas o placas conmemorativas, y por último cuenta con un área de atención al cliente donde se tiene a la vista diferentes diseños de mesones, colores entre otros productos como placas y lapidas.

La compañía actualmente cuenta con maquinaria obsoleta donde cada uno de sus procesos son muy manuales y dependen de la intervención humana para ser completados. Esto puede traer como consecuencia que con algún error humano en el proceso de elaboración de un producto se tenga que volver a realizar todo el proceso desde el principio. No obstante, pese a este riesgo de error la compañía busca reutilizar estos desperdicios con futuros pedidos que se soliciten el mismo color y medidas que se adapten al recurso.

MARMOLES NEIRA tampoco cuenta con sistemas de información para sus procesos de facturación y pedidos, pues actualmente, se manejan con papeles físicos que son almacenados en archivadores. De igual manera, no se tiene ningún orden asignado para guardar este tipo de documentación y cada uno de los empleados maneja su propia información de clientes donde a futuro puede ser más difícil hacer seguimiento a estos. La compañía tampoco cuenta con espacios como cocina o enfermería ni tampoco con equipos de protección elevando el riesgo de que el personal pueda sufrir algún accidente.

Recursos Financieros: La empresa actualmente cuenta con los recursos de los dueños, las instalaciones son propias y no se cuenta con ningún tipo de crédito hasta el momento. La compra de materiales se realiza mediante el adelanto o abono realizado por los clientes o recursos propios de cada uno de los dueños. Además, la empresa no cuenta con el conocimiento o

asesoramiento respecto a acceso a subsidios o apoyos financieros para las microempresas brindadas por la cámara de comercio o el gobierno. Los socios de la organización no realizan inversiones a la empresa para la compra de nuevos equipos, sedes o contratación de nuevo personal, cada uno de ellos compra sus propios insumos para utilización propia y los residuos son compartidos con los demás. En temas contables la empresa no lleva un sistema de contabilidad respecto a las utilidades de la compañía durante una determinada vigencia, pues cada uno de los socios hace su propio balance como si fuesen empresas diferentes. Aunque cabe mencionar que, frente al tema de impuestos se dividen esos gastos y cada uno hace su aporte correspondiente a la obligación.

Recursos Humanos: La empresa MARMOLES NEIRA cuenta con 5 empleados donde todos se encargan del tema de la venta y compra de mármol, pero solo 2 de ellos se encargan de la transformación de material en mesones para cocina y baño. Cada uno de ellos cuenta con un salario y además de ello, cuentan con comisiones por la venta de estos productos. De igual manera, cada uno de ellos tiene el conocimiento respecto al mármol y de sus múltiples opciones.

En ocasiones se han contratado personal temporal con el fin de atender pedidos grandes o que están represados, estos empleados temporales se contratan mediante la figura jurídica “por obra labor” y son capacitados para la realización del proceso de producción. Además, en la compañía no se hacen capacitaciones en búsqueda del desarrollo personal o de liderazgo, cada uno es responsable de hacer su propio crecimiento personal donde el beneficio se refleja en la consecución de nuevos clientes y aumento de comisiones. Tampoco se realizan evaluaciones de desempeño, por ende, no se logra identificar fortalezas y mejoras a cada uno del personal, teniendo en cuenta que esto es de suma importancia si se busca realzar la imagen de la compañía con procesos de mejora continua.

Ubicación: La empresa MARMOLES NEIRA cuenta con una única sede ubicada en la dirección Calle 30 # 1A – 17 Barrio Santander al norte de la ciudad de Cali, en este lugar lleva más de 40 años desde aquí se despachan los productos terminados dentro de la ciudad como de los municipios aledaños. El barrio donde se ubica la empresa es estrato 2 y es un sector industrial, junto al negocio se encuentra el cementerio central de la ciudad. Las vías de acceso están deterioradas dando lugar a una mala imagen a la empresa, asimismo, la compañía no cuenta con parqueaderos propios y tampoco con vallas publicitarias que logren identificar la empresa sobre las demás generando confusión a la hora de llegar directamente a la compañía.

Investigación Y Desarrollo: La empresa MARMOLES NEIRA no cuenta con procesos de investigación y desarrollo, dado que no poseen el conocimiento para realizarlo. Sus procesos de producción mejoran de manera empírica y dependiendo del resultado de este se implementa para futuros trabajos. No se hacen procesos de modernización de planta y cuentan con equipos con los mismos equipos de hace más de 20 años, convirtiéndola en una planta obsoleta respecto a los procesos de elaboración y competencia.

Imagen: La empresa MARMOLES NEIRA tiene buena imagen hacia sus clientes gracias a su buena atención personalizada, siempre brindando servicios con transparencia buscando la satisfacción del cliente. La compañía tiene como política brindar siempre un buen servicio ofreciendo soluciones acordes a lo esperado con los mejores materiales. Además, el servicio no acaba solo con la venta sino con la postventa brindando un servicio de garantía ante cualquier imperfección presentada durante la instalación del producto. Además, la empresa después de realizar el servicio no hace un seguimiento a sus clientes, lo cual es importante para lograr una fidelización del cliente, y es por lo que son muy pocas las recomendaciones que hacen de la empresa.

Tabla 2. Matriz EFI de Mármoles Neira

Matriz EFI			
Factores internos	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Fortalezas			
<i>Más de 40 años de experiencia</i>	0,03	4	0,12
<i>Bien propio</i>	0,03	4	0,12
<i>Maquinaria propia</i>	0,03	4	0,12
<i>Personal altamente capacitado</i>	0,02	4	0,08
<i>Acceso a gran variedad de proveedores nacionales</i>	0,01	3	0,03
<i>Cumplimiento y calidad en el servicio</i>	0,02	4	0,08
<i>Materiales de excelente calidad</i>	0,02	4	0,08
<i>Eficiencia en el uso de recursos</i>	0,01	3	0,03
<i>Gestión sólida financiera</i>	0,01	3	0,03
<i>Atención al cliente</i>	0,03	3	0,09
<i>Comunicación efectiva y asertiva</i>	0,03	3	0,09
<i>No se manejan créditos bancarios</i>	0,01	3	0,03
<i>Buena gestión de la cadena de suministros</i>	0,01	3	0,03
<i>Rápida adaptabilidad al cambio</i>	0,01	3	0,03
<i>Gestión de tiempos de entrega</i>	0,01	4	0,04
<i>Precios competitivos</i>	0,02	4	0,08
<i>Habilidades de negociación</i>	0,01	3	0,03
<i>Personal multidisciplinario</i>	0,02	4	0,08
<i>Servicios personalizados</i>	0,02	4	0,08
Debilidades			
<i>Falta de innovación</i>	0,03	1	0,03
<i>Diversificación de productos o servicios</i>	0,02	1	0,02
<i>Cultura organizacional fragmentada</i>	0,02	1	0,02
<i>Estrategia de negocio obsoleta</i>	0,03	1	0,03
<i>Marca poco conocida</i>	0,03	1	0,03
<i>Mala ubicación</i>	0,03	1	0,03
<i>Falta de sucursales</i>	0,02	2	0,04
<i>Poca fidelización de clientes</i>	0,02	1	0,02

<i>Falta de liderazgo</i>	0,01	2	0,02
<i>Falta de idea de negocio diferenciada</i>	0,01	1	0,01
<i>Tecnología de producción obsoleta</i>	0,03	1	0,03
<i>falta de mejora continua</i>	0,01	2	0,02
<i>Carece de un plan de Mitigación de riesgos</i>	0,01	2	0,02
<i>Priorización de intereses personales</i>	0,02	1	0,02
<i>Falta de tecnologías de información</i>	0,03	2	0,06
<i>Diferencias familiares</i>	0,02	2	0,04
<i>Inexistencia en redes sociales</i>	0,02	1	0,02
<i>Falta de planes de mercadeo</i>	0,02	1	0,02
<i>Carencia de publicidad</i>	0,03	1	0,03
<i>Compras de suministro para uso individual</i>	0,01	2	0,02
<i>Falta de adecuación a las instalaciones de trabajo</i>	0,01	2	0,02
<i>Falta de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo</i>	0,01	2	0,02
<i>Falta de uniformes distintivos de la empresa</i>	0,01	2	0,02
<i>Falta de capacitación empresarial</i>	0,01	2	0,02
<i>Falta de opciones de pagos (Tarjetas de crédito o débito)</i>	0,02	2	0,04
<i>Desconocimiento de regulaciones y normativas</i>	0,01	2	0,02
<i>Incapacidad de realizar alianzas estratégicas</i>	0,02	1	0,02
<i>Incapacidad de responder a los cambios de mercado</i>	0,03	1	0,03
<i>Desconocimiento del mercado</i>	0,03	1	0,03
<i>Desconocimiento de importación o exportación</i>	0,01	2	0,02
<i>Falta de políticas internas</i>	0,01	2	0,02
<i>Falta de desarrollo personal</i>	0,01	2	0,02
<i>Falta de evaluación de desempeño</i>	0,01	2	0,02
<i>Desconocimiento para realizar estudios de mercado</i>	0,02	1	0,02
<i>Poca capacidad de análisis para la toma de decisiones</i>	0,01	1	0,01
<i>Dependencia a un número limitado de productos</i>	0,01	1	0,01
TOTAL	1,00	120,00	2,14

Conclusión: La empresa es débil internamente frente a sus competidores.

6.2 DOFA

Teniendo en cuenta los resultados de las matrices EFI y EFE para la empresa MARMOLES NEIRA, se concluye la siguiente matriz DOFA donde el objetivo de este análisis es contar con un panorama detallado de la situación de la empresa conociendo qué aspectos necesita mejorar y las oportunidades que pueden ser potencializadas para sostener la empresa. Al comprender mejor estos aspectos, la empresa podrá ejecutar estrategias más efectivas que permitan posicionarse aún con los cambios que se den en el mercado.

Tabla 3. Matriz DOFA de Mármoles Neira

<i>Análisis Interno</i>		<i>Análisis Externo</i>	
<i>Aspectos Negativos</i>	# Debilidades	# Amenazas	
	1 Falta de innovación	1 Aumento de las tasas de interés	
	2 Estrategia de negocio obsoleta	2 Aumento en aranceles	
	3 Marca poco conocida	3 Altos costos en herramientas tecnológicas de producción.	
	4 Mala ubicación	4 Bajos precios de la competencia	
	5 Falta de sucursales	5 Variedad de servicios de la competencia	
	6 Poca fidelización de clientes	6 Materiales de mala calidad brindada por los proveedores	
	7 Tecnología de producción obsoleta	7 Incumplimiento en los tiempos de entrega por los proveedores	
	8 Falta de tecnologías de información		
	9 Diferencias familiares		
	10 Carencia de publicidad		
<i>Aspectos Positivos</i>	# Fortalezas	# Oportunidades	
	1 Más de 40 años de experiencia	1 Crecimiento poblacional de la ciudad de Cali	
	2 Bien inmueble propio	2 Expansión de proyectos nuevos de vivienda en Cali	
	3 Maquinaria propia	3 Uso constante de las redes sociales	
	4 Personal altamente capacitado	4 Fácil asesorías mediante redes sociales	
	5 Cumplimiento y calidad en el servicio	5 Disminución en las tasas de interés	
	6 Materiales de excelente calidad	6 Nuevo material creado por tecnología	
	7 Atención al cliente		
	8 Comunicación efectiva y asertiva		
	9 Precios competitivos		
	10 Personal multidisciplinario		

6.3 Cruce de Estrategias

Sin duda alguna, las empresas se enfrentan a constantes desafíos y oportunidades que requieren una planificación estratégica sólida. Es por lo que la matriz DOFA es fundamental para evaluar el estado de la empresa, pero es aún más relevante el cruce de estrategias que surgen del resultado de dicha matriz, pues no solo permite mitigar riesgos y aprovechar oportunidades, sino que también impulsa la innovación y el constante crecimiento. Es claro que la Empresa MARMOLES NEIRA necesita desarrollar e implementar estrategias que conlleven a un firme posicionamiento en el mercado.

Tabla 4. Cruce de Estrategias MARMOLES NEIRA

INTERNO EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O.1. Crecimiento poblacional de la ciudad de Cali. O.2. Expansión de proyectos nuevos de vivienda en Cali. O.3. Uso constante de las redes sociales. O.4. Fácil asesorías mediante redes sociales. O.5. Disminución en las tasas de interés. O.6. Nuevo material creado por tecnología.	A.1. Aumento de las tasas de interés. A.2. Aumento en aranceles. A.3. Altos costos en herramientas tecnológicas de producción. A.4. Bajos precios de la competencia. A.5. Variedad de servicios de la competencia. A.6. Materiales de mala calidad brindada por los proveedores. A.7. Incumplimiento en los tiempos de entrega por los proveedores.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F.1. Más de 40 años de experiencia. F.2. Bien inmueble propio. F.3. Maquinaria propia. F.4. Personal altamente capacitado. F.5. Cumplimiento y calidad en el servicio. F.6. Materiales de excelente calidad. F.7. Atención al cliente. F.8. Comunicación efectiva y asertiva. F.9. Precios competitivos. F.10. Personal multidisciplinario.	F1,O2 - Aprovechar los más de 40 años de experiencia que tiene la marmolería para llegar a las zonas de expansión de la ciudad y brindarle los servicios que esta presta. F4, F7,O4 - Aplicar los conocimientos que tiene el personal sobre el proceso del marmol para brindar asesorías mediante redes sociales sobre el uso de este producto. Indicando a los clientes que tipo de mármol se puede ajustar mas a la necesidad que tenga. F2,F3,O5 - Explotar que la marmolería cuenta con el bien inmueble y maquinaria propia para aprovechar cuando se presenta disminución en las tasas de interes para llegar a los clientes con ofertas para la adecuación de sus viviendas.	F5,F6,A4 - Brindar productos de calidad a un precio razonable, cumpliendo a cabalidad con lo pactado con el cliente, buscando así posicionarse en el mercado de la marmolería en Cali por la calidad del servicio prestado. F3,F4, A5 - Seguir capacitando continuamente al personal en nuevos procesos con el mármol aprovechando las herramientas que actualmente tiene la marmolería para abarcar más servicios que la competencia local. F7,F10,A7 - Solucionar de manera ágil y proactiva con el personal multidisciplinario y una adecuada atención al cliente, los posibles inconvenientes que se puedan presentar a causa de retrasos por parte de los proveedores de marmol.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D.1. Falta de innovación. D.2. Estrategia de negocio obsoleta. D.3. Marca poco conocida. D.4. Mala ubicación. D.5. Falta de sucursales. D.6. Poca fidelización de clientes. D.7. Tecnología de producción obsoleta. D.8. Falta de tecnologías de información. D.9. Diferencias familiares. D.10. Carencia de publicidad.	D4,D10,O3 - Crear perfiles en diversas redes sociales para dar a conocer la ubicación de la empresa, los servicios que ofrece y las asesorías que cada cliente requiera. D5,O1,O2 - Implementar sucursales móviles en las zonas de expansión de Cali donde se están adelantando proyectos de apartamentos, teniendo en cuenta el volumen de apartamentos que genera cada proyecto de las diferentes constructoras.	D1,A4 - Desarrollar planes de acción para llegar a los clientes con propuestas novedosas en la implementación del mármol a un costo razonable. D2,A5 - Reestructurar la empresa partiendo desde la visión, misión y servicios ofrecidos para estar a la par de la competencia que ofrece diversos productos. D7,D8,A3 - Buscar la ayuda de programas ofrecidos por grandes entidades que financian la innovación tecnológica a las pequeñas empresas.

6.4 Matriz ANSOFF de Marmoles Neira

Con esta matriz, se pretende mostrar en detalle los cuatro tipos de estrategias de crecimiento para la empresa MARMOLES NEIRA, buscando identificar y evaluar diversas tácticas que pueden seguir para alcanzar sus objetivos comerciales a largo plazo.

Tabla 5. Matriz ANSOFF de MARMOLES NEIRA

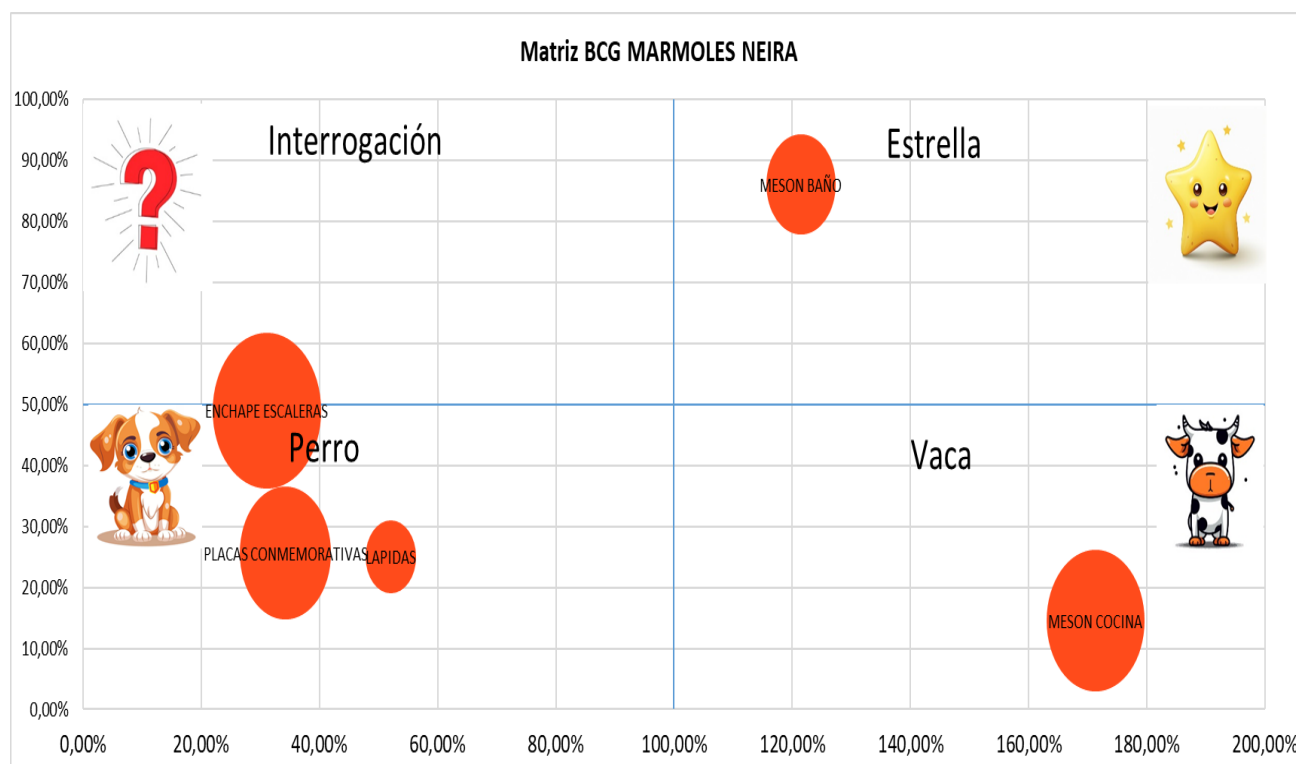
MATRIZ DE ANSOFF (PRODUCTO - MERCADO)

	PRODUCTOS EXISTENTES	PRODUCTOS NUEVOS	
MERCADOS EXISTENTES	1PENETRACIÓN DE MERCADO Uso de redes sociales. Publicidad en medios digitales. Convenios con constructoras e inmobiliarias. Promociones y descuentos en productos. Plan referidos. Participación en eventos empresariales.	3DIVERSIFICACIÓN Ofrecer nuevos tipos de mármol. Diseñar nuevos tipos de acabados en mármol. Productos para el cuidado del mármol. Mármol para fachadas y pisos. Mármol para diseño de interiores. Elaboración de planos o renders 3D. Alianza con proveedores de materia prima.	BAJO RIESGO
MERCADOS NUEVOS	2DESARROLLO NUEVOS MERCADOS Abrir nuevas sucursales en otros municipios aledaños. Ofrecer servicios a hoteles y empresas de diseño interiores. Desarrollar canales de e-commerce y redes sociales. Exportación de productos en mármol. Participación en licitaciones con el estado en proyectos urbanos.	4DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Mosaicos en marmol para pisos y paredes. Muebles en mármol. Accesorios en mármol. Creación de mármol sintético o tecnológico. Productos de limpieza para mármol.	ALTO RIESGO

6.5 Matriz BCG de Marmoles Neira

Revisadas las cifras de ventas de MARMOLES NEIRA, y efectuado el ejercicio de elaboración de matriz BCG, se arrojaron los siguientes resultados:

Tabla 6. Matriz BCG de MARMOLES NEIRA



El producto vaca para MARMOLES NEIRA ha sido los mesones para cocina, mientras que su producto estrella son los mesones para baño. Por su parte, las placas conmemorativas y lápidas se encuentran en el cuadrante perro, lo que indica que son los menos rentables y generan poco o ningún flujo de caja para la empresa. Finalmente, los enchapes para escaleras, aunque podrían tener un alto potencial, también es cierto que generan poco flujo de caja, pues son escasos los pedidos por el cliente.

6.6 Las 5 Fuerzas de Porter de Marmoles Neira

El poder de negociación de los clientes: En el sector de mármol en la ciudad de Cali cada día es más difícil dada a la gran oferta de productos que se brindan buscando ser la mejor opción para los clientes. Estas empresas ofrecen facilidades de pago, promociones, descuentos, entre otros. Es esto lo que ha hecho que el poder de negociación de los clientes aumente dado que

tienen varias razones para elegir la mejor opción a la hora de adquirir el producto o servicio. El poder de negociación de los clientes también se hace fuerte es en ciertas temporadas donde los clientes reciben pagos adicionales como primas o bonos extralegales y cesantías donde son muchos que usan estos recursos para temas de remodelación de viviendas entonces buscan entre la gran cantidad de oferta el producto que logre satisfacer sus necesidades, a un buen precio y buena calidad.

Marmoles Neira ante el poder alto que tienen los clientes hoy en día debería de optar por ciertas estrategias con el fin de lograr atraer a estos clientes, por ejemplo, realizar una inversión en marketing y publicidad dado que la empresa hoy en día no hace entonces es difícil hacerse notar entre toda la competencia existente. Se debe buscar la forma de añadir un valor agregado a los productos o servicios que se tienen para poder diferenciarlos de la competencia y por último buscar bajar los precios de los productos para poder hacerle frente a los otros competidores y lograr una fidelización de los clientes.

Poder de negociación de los proveedores: En la ciudad de Cali hay una gran variedad de proveedores encargados de suministrar el mármol como materia prima a otras organizaciones, gracias a esta gran oferta la Empresa MARMOLES NEIRA tiene el poder de seleccionar qué proveedor le ofrece buenos precios, una buena calidad de producto y buenos tiempos de entrega, pero en algunas ocasiones el poder de Marmoles Neira se vuelve bajo cuando los proveedores tienden a priorizar las ventas a grandes empresas porque estas compran a mayor cantidad dejando que la compañía tenga que buscar a otros proveedores donde el precio, calidad y tiempos de entrega puedan verse afectados. Las estrategias que se pueden aplicar es buscar realizar alianzas con algún proveedor con el fin de garantizar el suministro de materias primas sin importar si una gran compañía llegue buscando ser priorizada en la atención o también se puede

buscar la importación del material y así no depender de proveedores para su suministro, además, con esta estrategia puede que la compañía entre al mercado de los proveedores y busque realizar la venta de esta materia prima.

La amenaza de nuevos competidores entrantes: La amenaza de la entrada de nuevos competidores al mercado es Alta porque son muchas las empresas que están aprovechando el crecimiento de la construcción en la ciudad además llegan con nuevos productos y servicios innovadores que atraen a los clientes, esto hace que la cuota del mercado sea cada vez más pequeña. Estos nuevos competidores llegan con producto o servicios a parte del mármol como son la obra blanca y la carpintería donde buscan ofrecer todos estos 3 productos bajo una misma venta con el fin brindar al cliente un mejor servicio con buenos precios y quitarle la preocupación de buscar por separado dichos servicios, sino que todo queda bajo uno mismo. Además, estas empresas aprovechan las redes sociales mediante publicaciones que expresan historias reales con finales sorprendentes donde logran capturar la atención del cliente que desea vivir una experiencia igual y mejor. La empresa MARMOLES NEIRA podría optar como estrategias buscar agregar nuevos servicios o productos que logren diferenciarse de la nueva competencia, buscar alianza con empresas tales como de carpintería y remodelación donde se busque ofrecer estos 3 servicios en uno solo y que mediante el manejo de redes sociales se den a conocer y compartir trabajos que logren cautivar al cliente.

La amenaza de nuevos productos sustitutivos: La amenaza de productos sustitutos es Alta porque hoy en día en el mercado se cuentan con muchas opciones económicas que el mármol que garantizan un resultado final casi similar como por ejemplo el mármol sintético donde al no ser natural puede ser elaborado artificialmente y su diseño siempre va a ser el mismo entonces este puede ser fabricado bajo demanda y su valor siempre es más económico que el natural, hoy en

día por los altos costos de otros materiales a la hora de las remodelaciones o las construcciones tiende a ser una buena opción porque su resultado tiende a ser el mismo y pasa desapercibido ante la mirada de las personas que no conocen las diferencias entre lo natural y lo artificial, la empresa MARMOLES NEIRA ofrece este producto entre su catálogo pero no lo recomienda dada su baja calidad ante uno natural y previene así malestares con los clientes. Además, no solo el mármol sintético es una opción sino también la cerámica o porcelanato donde es mucho más económico pero el resultado no es el mismo, Marmoles Neira no ofrece este tipo de productos dado que no es su mercado y son muy pocos los clientes que hoy en día hacen este tipo de remodelaciones. Las estrategias que se podrían aplicar es la búsqueda de nuevos productos que sean más baratos, pero de mejor calidad buscando diferenciarse de aquellos que ofrecen el mármol sintético a aquellos clientes que no tienen como adquirir uno natural.

La rivalidad entre los competidores: La rivalidad con los competidores es Alta porque cada día son muchas las nuevas empresas que ingresan al mercado con ideas de productos y servicios diferentes que logran diferenciarse sobre los demás, todo esto acompañado de estrategias de marketing que logran posicionar la marca sobre los demás logrando fidelización de los clientes hacia esas empresas. Además, estas nuevas empresas llegan con más productos y servicios logrando así no estar en un solo mercado sino en otros logrando una mayor cobertura de clientes. La empresa MARMOLES NEIRA debería implementar estrategias tales como una inversión en Marketing para lograr dar a conocer la marca en el mercado, realizar alianzas con otras organizaciones con el fin de brindar más productos o servicios en el mismo mercado o en otros, diversificar los productos que se ofrecen con la finalidad de lograr la diferenciación con competencia y lograr un valor añadido a los productos y por último lograr desarrollar una mejor experiencia de usuario donde no es solamente hacer una venta sino lograr hacerle un seguimiento

a este buscando nuevas oportunidades negocio o del desarrollo de nuevos producto y servicios a partir del descubrimiento de nuevas necesidades de este.

6.7 Segmentación del Mercado de Marmoles Neira

Para entender mejor las necesidades de los clientes, tener una estrategia de marketing más idónea y una ventaja competitiva en el mercado, se ha establecido la siguiente segmentación de mercado para MARMOLES NEIRA.

Tabla 7. Segmentación de Mercado de MARMOLES NEIRA

Segmento	Descripción	Datos demográficos	Psicográficos	Conductual
Cientes con vivienda	Propietarios de vivienda que desean hacer remodelaciones a su inmueble como rediseñar sus espacios interiores como baños y cocinas.	Hombres y mujeres, 35-65 años, profesionales y jubilados, ingresos altos, hogares entre 3 a 5 personas, casados con hijos, ubicados en zonas urbanas.	Calidad de materiales, precios justos, durabilidad, diseños de lujo.	No compran muy a menudo el producto, buscan darle un diseño de lujo a sus inmuebles, tienden a buscar descuentos al precio y que su calidad sea buena
Constructoras	Empresas que usan el mármol para acabados internos o externos en cada uno de sus proyectos.	Empresas de construcción y diseño de interiores, Empresas medianas y grandes en el mercado, ubicadas en zonas urbanas, Empresas con más de 5 años de experiencia.	Calidad de materiales, precios justos, durabilidad, diseños de lujo.	Compran el material en grandes cantidades, buscan el mejor precio, tienden a realizar alianzas con proveedores por exclusividad y cumplimiento en entregas.
Cientes comerciales	Empresas que utilizan el mármol para adornar cada uno de sus espacios públicos como privados, en esta segmentación entran lugares como centros comerciales, hoteles, universidades, etc.	Empresas públicas o privadas, ubicadas en centros urbanos y suburbanos, Centros comerciales y hoteles familiares como de lujo,	Calidad de materiales, precios justos, durabilidad, diseños de lujo.	La compra del material no es muy a menudo, pero compran en buenas cantidades, buscan el mejor precio, mejor calidad y tiempos de entrega precisos.

Cientes vivienda nueva	Futuros propietarios de viviendas nuevas donde el inmueble son entregados en obra negra o blanca y que requieren de acabados en mármol en su interior o exterior	Hombres y mujeres, 25-35 años, Profesionales, recién casados o solteros, ingresos medio-alto, ubicados en zonas urbanas.	Calidad de materiales, precios justos, durabilidad, diseños de lujo.	No compran muy a menudo el producto, buscan darle un diseño de lujo a sus inmuebles, tienden a buscar descuentos al precio y que su calidad sea buena
-----------------------------------	--	--	--	---

6.8 Ciclo de Vida del Producto de Marmoles Neira

A continuación, se presenta el análisis del ciclo de vida del mármol, el cual es la materia principal de MARMOLES NEIRA para la elaboración de los productos que ofrece a sus clientes.

Tabla 8. Ciclo de Vida de MARMOLES NEIRA

Etapas del ciclo de vida Mármol	
Introducción	A principio de los años 90, el mármol no era tan conocido para adornar espacios interiores por ende eran muy poco comercializado, como consecuencia comenzó a tener mercado.
Crecimiento	Los hogares comenzaron a utilizar el mármol para adornar interiores entonces este tipo de material comenzó a ser más explotado hasta el punto de importarlo es por esto por lo que por su precio el mármol dejó de ser un producto exclusivo para las altas clases sociales sino también para la clase media.
Madurez	El Mármol comienza a tener diferentes usos en el mercado y se ha vuelto una pieza distintiva de los hogares colombianos dado su significado que transmite elegancia y confort, en el mercado actual se cuenta ya con tipos nuevos de materiales como el sintético o el tecnológico que buscan ser una opción al material natural. Dada la alta demanda de este material han crecido fuertemente nuevas empresas que lo ofrecen
Declive	La llegada de nuevos materiales que buscan reemplazar el mármol disminuye su demanda y se debe buscar nuevas opciones para estar a las exigencias del mercado.

6.9 Definición de Estrategias

6.9.1 Estrategias Matriz DOFA

Una vez analizada la matriz DOFA de Mármoles Neira, se formularon las siguientes estrategias con el fin de proporcionar una base sólida para la toma de decisiones claves y la planificación a futuro:

Innovar y desarrollar nuevos productos y servicios: Crear productos novedosos donde aparte de atraer nuevo clientes funcione para mantener a la empresa dentro de las tendencias del mercado.

Situar nuevas sucursales dentro de la ciudad y municipios aledaños: Buscar expandir la empresa en lugares estratégicos donde la demanda sea alta para atraer a más clientes.

Reconstruir la marca: Hacer la marca más atractiva para los clientes actuales y potenciales.

Fortalecer la relación con los clientes: Crear conexiones cercanas y de confianza con los clientes.

Maximizar el uso de activos y recursos propios de la compañía: Aprovechar todos aquellos recursos con los que cuenta la empresa para ser más eficientes y reducir los costos innecesarios.

Efectuar la propuesta de valor basada en la competitividad de precios en el mercado: Ofrecer productos o servicios a precios competitivos en el mercado.

Crear y desarrollar nuevas estrategias de marketing para la compañía: Buscar nuevas formas de promocionar la empresa y cada uno de sus productos.

Definir campañas publicitarias en redes sociales: Crear campañas publicitarias que conecten de manera efectiva con el cliente.

Valorar el crecimiento inmobiliario en la ciudad y municipios aledaños: Analizar el actual mercado de la construcción para buscar oportunidades de negocio.

Fortalecer los diferentes canales de comunicación digitales de la compañía: Mejorar todos aquellos canales digitales con el objetivo que los clientes tengan una experiencia más fluida y satisfactoria.

Evaluar el uso de nuevos materiales para los productos de la compañía: Buscar y evaluar el uso de materiales innovadores o más eficientes que podrían mejorar la calidad y reducir los costos.

Valorar las ayudas financieras por parte de las diferentes entidades estatales y financieras: Investigar posibles ayudas económicas brindadas desde entidades estatales o financieras para facilitar las cargas financieras de la compañía.

Estabilizar la estructura de los costos de la compañía respecto a los incrementos de la tasa de interés o de los aranceles: Investigar la manera de mantener controlados las diferentes variables económicas del entorno que pueden afectar positiva o negativamente la compañía.

Maximizar la cadena de suministros en cantidad de proveedores: Investigar y analizar los diferentes proveedores del mercado para garantizar precios competitivos y evitar problemas de interrupciones en la producción del producto.

6.9.2 Estrategias ANSOFF

En cuanto al análisis efectuado a Mármoles Neira bajo la Matriz ANSOFF, y considerando que esta matriz permite a las empresas evaluar sus opciones estratégicas de manera estructurada y alineada con sus objetivos de crecimiento, se establecieron las siguientes estrategias:

Desarrollar la Marca a través del uso estratégico de redes sociales y publicidad:

Fortalecer la marca en el mercado utilizando herramientas que están a la vanguardia hoy en día buscando mejorar el posicionamiento en el mercado.

Implementar alianzas estratégicas con constructoras e inmobiliarias: Buscar crear acuerdos de colaboración con todas aquellas empresas de construcción e inmobiliarias para abrir nuevas oportunidades de negocio que beneficien a las partes.

Desarrollar estrategias de fidelización al cliente: Crear formas de mantener a los clientes de la compañía felices y leales a la marca.

Crear participaciones activas de la compañía en diferentes eventos empresariales: Participar en eventos empresariales que busquen dar más visibilidad de la marca en el mercado.

Crear nuevas sucursales en la ciudad y municipios aledaños: Expandir la empresa a nuevos lugares para atender mejor a los clientes y captar nuevos mercados.

Fraccionar la oferta a hoteles y empresas de diseño de interiores: Crear productos o servicios que estén enfocados en el mercado de los hoteles y empresas de diseño.

Maximizar el alcance de la compañía mediante el e-commerce y redes sociales: Aprovechar las plataformas online y redes sociales para llegar a un público más amplio.

Diversificar la oferta de productos mediante el uso de nuevos materiales: Explorar y utilizar nuevos materiales para crear productos diferentes ampliando las opciones del cliente.

Desarrollar productos para el uso del cuidado del mármol: Crear productos específicos que ayuden a mantener y cuidar el mármol.

Maximizar el uso del mármol mediante la elaboración de nuevos productos: Buscar nuevas formas de utilizar el mármol para ampliar la oferta y sacar mayor provecho al producto.

Elaborar planos 3D respecto al diseño de espacios hechos en mármol: Ofrecer este tipo de producto permite que el usuario visualice cómo será el resultado final antes de su construcción garantizando la satisfacción del cliente.

Innovar en el mercado con la elaboración de productos en mármol sintético: Introducir productos realizados en mármol sintético puede ofrecer una alternativa más económica al cliente.

Desarrollar nuevos productos elaborados en mármol: Crear nueva línea de productos usando mármol como muebles hasta accesorios decorativos.

6.9.3 Estrategias Porter

En lo que concierne al análisis de Mármoles Neira mediante el Modelo de Michael Porter, y teniendo en cuenta que su enfoque integral proporciona una base sólida para la toma de decisiones, se determinaron las siguientes estrategias:

Generar programas de lealtad y exclusividad: Ofrecer incentivos especiales para que los clientes sean fieles a la compañía.

Crear campañas de marketing y promociones segmentadas: Crear campañas de marketing que estén dirigidas a grupos específicos de clientes basándose en sus intereses o necesidades.

Efectuar alianzas estratégicas con proveedores: Buscar establecer relaciones sólidas y beneficiosas con los proveedores para asegurar un suministro constante y que sea de calidad.

Crear diversificación de proveedores: Crear alianzas con nuevos proveedores para no depender de uno en cuenta a la adquisición de materia prima.

Generar mejores experiencias de cliente: Hacer que cada una de aquellas interacciones que tiene el cliente con la empresa sea de manera positiva y memorable.

Crear campañas de marketing en redes sociales: Aprovechar las redes sociales para dar a conocer los productos y servicios de la compañía.

Generar diversificación de productos: Ampliar la oferta de la empresa, introduciendo nuevos productos que puedan atraer a diferentes tipos de cliente en el mercado.

6.9.4 Estrategias BCG

Como resultado del análisis efectuado a Mármoles Neira bajo la matriz BCG, la cual permite tener un marco visual para evaluar el desempeño relativo de los productos o unidades dentro de una organización, se determinaron las siguientes estrategias.

Generar inversión en el marketing digital para los mesones de cocina y baño: Destinar recursos para promocionar estos productos en las diferentes plataformas digitales para buscar atraer a clientes interesados en estos productos.

Optimizar los costos de producción del mesón para cocina: Buscar la forma de reducir los gastos en la fabricación de este producto mediante la búsqueda de algún material sustituto que ayude a su reducción más no afecte la calidad de este.

Rediseñar productos para despertar interés en el mercado: Modernizar los productos existentes para que estos sean más atractivos y relevantes para los clientes.

Analizar el mercado respecto al producto de enchapes para escaleras: Estudiar cómo se comporta el mercado con relación a los enchapes de escaleras para poder identificar las tendencias y oportunidades del mercado.

6.9.5 Estrategias Ciclo de Vida del Producto

En lo que concierne al Ciclo de Vida del Producto de Mármoles Neira, y considerando que permite a la empresa adaptarse a medida que el producto avanza a través de estas etapas, optimizando recursos y maximizando la rentabilidad en cada fase, se determinaron las siguientes estrategias:

Desarrollar nuevos productos utilizando materiales sustitutos: Crear productos donde su materia prima sean materiales alternativos que pueden ser más económicos, pero sin sacrificar la calidad.

Desarrollar productos enfocados en la personalización: Ofrecer productos que se puedan adaptar a cualquier necesidad y gustos de un cliente.

Crear nuevas sucursales para ampliar el nicho de mercado: Abrir nuevas sucursales en áreas estratégicas para llegar a un grupo más amplio de clientes.

6.9.6 Estrategias cualitativas y cuantitativas

Finalmente, se hizo el análisis de las estrategias cualitativas y cuantitativas de Mármoles Neira, y se determinaron las siguientes:

Crear estrategias de marketing digital para dar mayor posicionamiento a la marca:

Utilizar herramientas digitales para aumentar la visibilidad de la marca y lograr posicionarla en el mercado.

Desarrollar nuevos productos enfocados en el cuidado y mantenimiento del mármol:

Crear productos específicos que busquen satisfacer la necesidad del cliente ante el mantenimiento y cuidado del mármol.

Concretar alianzas con inmobiliarias, constructoras y maestros de obra: Realizar estrategias que busquen crear asociaciones con empresas y profesionales del sector de la construcción.

Crear nuevos productos con mármol: Innovar con productos que no se encuentren en el mercado para lograr atraer a nuevos clientes interesados en las novedades.

Crear nuevos puntos de atención en la ciudad y municipios aledaños: Abrir puntos nuevos de atención permite que la compañía esté más cerca de nuevos y antiguos clientes para facilitarles el acceso a los productos y servicios.

Desarrollar servicios postventa hacia el cliente: Crear un servicio postventa permite mantener a los clientes satisfechos después de la compra generando una experiencia positiva y lealtad.

Evaluar la creación de promociones enfocadas hacia los clientes naturales: Crear promociones que se ajusten a las necesidades y motivaciones de los clientes.

6.10 Estrategias Resultantes

6.10.1 Innovar y desarrollar nuevos productos.

- *Investigación de mercado con el objetivo de establecer oportunidades de nuevos productos.*
- *Desarrollo y modelos de nuevos productos.*
- *Pruebas de producto y ajustes conforme las recomendaciones*
- *Presentación del nuevo producto.*
- *Monitoreo de ventas del nuevo producto.*

6.10.2 Crear nuevos puntos en la ciudad y municipios aledaños.

- *Análisis de viabilidad y elección de localizaciones estratégicas*
- *Concertación y adquisición de inmuebles.*
- *Adecuación y amueblamiento de establecimientos.*
- *Vinculación e inducción del personal que trabajará en las instalaciones.*
- *Lanzamiento de nuevas sucursales de la empresa.*

6.10.3 Desarrollar campañas de marketing para la compañía.

- *Planteamiento de objetivos y segmentación del mercado.*
- *Creación, planificación y producción de campañas de marketing*
- *Lanzamiento de la campaña en medios tradicionales y digitales.*

- *Seguimiento y adaptación de la campaña conforme a las necesidades.*

6.10.4 Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y grandes clientes.

- *Búsqueda de potenciales aliados estratégicos.*
- *Acuerdos comerciales y legalización de alianzas.*
- *Elaboración de iniciativas de cooperación y trabajo en conjunto.*
- *Control y perfeccionamiento de las alianzas*

6.10.5 Fortalecer la relación con los clientes en la venta y postventa.

- *Adopción de un sistema de CRM (Gestión de la Relación con Clientes).*
- *Formación del equipo de ventas y soporte en la implementación del sistema CRM.*
- *Formulación de estrategias para la retención y fidelización de clientes*
- *Seguimiento y mejora continua de la experiencia y atención del cliente.*

6.10.6 Desarrollar la marca de la compañía.

- *Inspección de la marca existente y evaluación de su posición en el mercado*
- *Reformulación del aspecto y comunicación de la marca.*
- *Planificación de una nueva táctica de identidad de marca*
- *Presentación de la nueva identidad de marca al mercado.*

6.10.7 Desarrollar e implementar estrategias de mercado con precios competitivos.

- *Análisis competitivo y definición de precios.*

- Creación de una estrategia de tarifas competitivas
- Adaptación de la estrategia tarifaria en el mercado
- Vigilancia y ajuste de tarifas según la reacción del mercado.

6.11 Diagrama de Gantt

Finalmente, para esta tesis sobre el Diagnóstico estratégico con propuesta de marketing para la empresa Mármoles Neira, se desarrolló el siguiente cronograma a partir de las estrategias de marketing que están proyectadas a dos años con sus respectivas actividades.

Nombre de tarea	Duración	Predecesoras	Nombres de los recursos	kpi
➤ Diagnóstico estratégico con propuesta de marketing para la empresa Mármoles Neira	521 días			
➤ Innovar y desarrollar nuevos productos	519 días			
Investigación de mercado con el objetivo de establecer oportunidades de nuevos productos.	85 días		Equipo de investigación	Número de ideas de productos innovadores identificadas
Desarrollo y modelos de nuevos productos.	131 días	3	Equipo de desarrollo; Equipo de investigación	Número de prototipos desarrollados
Pruebas de producto y ajustes conforme las recomendaciones	65 días	4	Equipo de calidad	Porcentaje de mejoras implementadas tras pruebas
Presentación del nuevo producto.	20 días	5	Equipo de mercadeo	Ventas iniciales del nuevo producto en los primeros tres meses
Monitoreo de ventas del nuevo producto	238 días	5	Equipo de mercadeo	Tasa de Crecimiento de Ventas Mensual
➤ Crear nuevos puntos en la ciudad y municipios aledaños.	283 días			
Análisis de viabilidad y elección de localizaciones estratégicas	85 días		Equipo de desarrollo de negocio	Número de ubicaciones seleccionadas
Concertación y adquisición de inmuebles..	108 días	9	Equipo legal	Número de contratos de arrendamiento/adquisición firmados
Adecuación y amueblamiento de establecimientos.	43 días	10	Equipo operaciones	Porcentaje de acondicionamiento completado
Vinculación e inducción del personal que trabajará en las instalaciones.	41 días	11	Recursos humanos	Número de empleados contratados y capacitados
Lanzamiento de nuevas sucursales de la empresa.	5 días	12	Equipo operaciones	Número de puntos de venta inaugurados
➤ Desarrollar campañas de marketing para la compañía	368 días			
Planteamiento de objetivos y segmentación del mercado.	42 días		Equipo de mercadeo	Claridad en los objetivos de la campaña y segmentación del mercado
Creación, planificación y producción de campañas de marketing	65 días	15	Equipo de creatividad	Número de piezas publicitarias desarrolladas
Lanzamiento de la campaña en medios tradicionales y digitales.	87 días	16	Equipo de marketing digital	Alcance e impacto de la campaña en los diferentes canales
Seguimiento y adaptación de la campaña conforme a las necesidades..	174 días	17	Equipo de análisis de datos	Incremento en el ROI (Retorno de Inversión) de la campaña

Nombre de tarea	Duración	Predecesoras	Nombres de los recursos	kpi
4 Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y grandes clientes.	521 días			
Búsqueda de potenciales aliados estratégicos.	63 días		Equipo de relaciones estratégicas	Número de socios estratégicos identificados
Acuerdos comerciales y legalización de alianzas.	88 días	20	Equipo legal	Número de acuerdos formales firmados
Elaboración de iniciativas de cooperación y trabajo en conjunto.	86 días	21	Equipo de relaciones estratégicas	Número de programas conjuntos desarrollados
Control y perfeccionamiento de las alianzas	284 días	22	Equipo de relaciones estratégicas	Incremento en la productividad y satisfacción del cliente
4 Fortalecer la relación con los clientes en la venta y postventa.	520 días			
Adopción de un sistema de CRM.	128 días		Equipo de TI	Porcentaje de Implementación del CRM
Formación del equipo de ventas y soporte en la implementación del sistema CRM.	22 días	25	Recursos humanos	Número de empleados capacitados
Formulación de estrategias para la retención y fidelización de clientes	85 días	26	Equipo de mercadeo	Incremento en la tasa de retención de clientes
Seguimiento y mejora continua de la experiencia y atención del cliente.	1 día	27	Equipo de servicio al cliente	Satisfacción del cliente medida por encuestas NPS
4 Desarrollar la marca de la compañía.	323 días			
Inspección de la marca existente y evaluación de su posición en el mercado	63 días		Equipo de mercadeo	Conclusiones y recomendaciones de la auditoría
Reformulación del aspecto y comunicación de la marca.	88 días	30	Equipo de creatividad	Finalización del nuevo manual de marca
Planificación de una nueva táctica de identidad de marca	109 días	31	Equipo de mercadeo	Implementación de la estrategia en todos los canales
Presentación de la nueva identidad de marca al mercado.	63 días	32	Equipo de comunicaciones; Equipo de mercadeo	Incremento en el reconocimiento de marca
4 Desarrollar e implementar estrategias de mercado con precios competitivos.	4 días			
Análisis competitivo y definición de precios.	1 día		Equipo de desarrollo de negocio	Benchmarking completo de precios de la competencia
Creación de una estrategia de tarifas competitivas	1 día	35	Equipo de desarrollo de negocio	Estrategia de precios documentada y aprobada
Adaptación de la estrategia tarifaria en el mercado	1 día	36	Equipo de ventas	Aceptación del mercado y aumento en volumen de ventas
Vigilancia y ajuste de tarifas según la reacción del mercado.	1 día	37	Equipo de análisis de datos	Margen de beneficio mantenido o incrementado

7. Conclusiones

Del anterior diagnóstico estratégico con propuesta de marketing para la empresa Mármoles Neira, se puede concluir lo siguiente:

Innovación como Base fundamental del desarrollo: Las estrategias que impulsan la innovación, el desarrollo de nuevos productos y servicios, reflejan un enfoque preciso hacia la diferenciación en el mercado. Esto indica que la empresa identifica la necesidad de innovar constantemente para mantenerse competitiva respondiendo a las necesidades de los clientes.

Expansión territorial y explotación de oportunidades del mercado: La inauguración de más sucursales en la ciudad y en municipios aledaños, junto con el análisis del crecimiento inmobiliario, destaca un enfoque estratégico en la expansión territorial. A parte de ampliar la base de clientes, permite aprovechar las oportunidades que surgen en los nuevos mercados, reforzando la posición de la empresa en áreas estratégicas.

Consolidación de la marca y la fidelización con el cliente: La renovación de la marca, el desarrollo de estrategias de fidelización y la creación de mejores experiencias para los clientes indican un claro objetivo para desarrollar relaciones estables y duraderas con los clientes. Lo que es fundamental para aumentar la fidelización del cliente.

Aprovechamiento de recursos y Competitividad en Precios: Aprovechar al máximo el uso de los activos y recursos propios, sumado a la propuesta de valor basada en precios competitivos, muestra un enfoque en la productividad operativa. Esto indica que la empresa está enfocada en la optimización de sus recursos internos para brindar productos de alta calidad a un buen precio, manteniendo así una ventaja competitiva en el mercado.

Optimización del marketing y la estrategia digital: La formulación de nuevas tácticas de marketing, el desarrollo de campañas publicitarias en redes sociales y el fortalecimiento digital resaltan que la empresa está alineándose a las tendencias de consumo. El enfoque en el marketing digital contribuye a la visibilidad de la marca y permite un vínculo más directo y efectivo con los consumidores.

Colaboraciones estratégicas para el desarrollo y la diversificación: Las alianzas con constructoras, inmobiliarias, y proveedores indican una tendencia en la creación de redes de cooperación potencializando de cierta forma el crecimiento de la empresa. Estas alianzas estratégicas fortalecen la posición de la empresa en la cadena de valor permitiendo diversificar la oferta y mejorar la competitividad.

Variedad y personalización de productos: La ampliación de productos, incluyendo aquellos enfocados al cuidado del mármol y el fraccionamiento de la oferta para hoteles y empresas de diseño, evidencian una estrategia enfocada a satisfacer ciertos nichos de mercado. Permitiéndole a la empresa adaptarse mejor a las necesidades de diferentes segmentos de clientes, extendiendo su cobertura de mercado y aumentando la satisfacción del cliente.

Presencia en la Comunidad y el Mercado: La participación en eventos corporativos y la aplicación de estrategias de marketing segmentadas refuerzan la importancia de estar activo en el mundo empresarial. Estas acciones incrementan la visibilidad de la empresa, y facilitan la construcción de una red sólida de contactos y oportunidades empresariales.

Las estrategias definidas revelan una empresa que se orienta hacia un enfoque integral de crecimiento y sostenibilidad. Mediante la innovación, la expansión territorial, el fortalecimiento de la marca y las relaciones con los clientes, y la optimización de recursos, la empresa busca

situarse como un líder en su sector. Además, la adopción de un marketing digital sólido, la diversidad de productos, y la formulación de alianzas estratégicas muestran una comprensión clara de las dinámicas del mercado actual. De forma integrada, estas estrategias apuntan a que la empresa está bien establecida para afrontar los obstáculos y hacer buen uso de las oportunidades que surjan, garantizando su crecimiento y éxito a futuro.

8. Referencias

- Alcaniz, J.E.B., López. (2000). Estrategia de empresa y posicionamiento de producto en la industria del automóvil: un análisis comparado. Economía industrial.
- Alonso, M. (28 de noviembre de 2023). asana [fotografía]. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/bcg-matrix>
- American Marketing Association. Diccionario de marketing. AMA, 2013
- Ansoff, I. (1988). Estrategia empresarial. McGraw-Hill.
- Armstrong, G. (2011). Introducción al marketing. Madrid: Pearson.
- Chaffey, C. F. (2014). marketing digital, estrategia implementación y práctica. México: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (1993). Iniciación a la organización y técnica. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). Administración: teoría y práctica. McGraw-Hill.
- Chunque, V. (2021). Marketing Digital y Nivel de Posicionamiento de la Empresa Motocorp S.A.C en la ciudad de Cajamarca, 2021. Cajamarca, Perú: Trabajo especial de grado de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.
- Drucker, P. (1954). La práctica de la gerencia. Editorial Sudamericana.
- Drucker, P. (1985). La innovación y el empresario. Editorial Sudamericana.
- Fayol, H. (1916). Administración industrial y general. El Ateneo Editorial.

- Ferguson, A. (2022, enero 28). Estas empresas optaron por trabajar de manera remota, definitivamente. CNN. <https://cnnespanol.cnn.com/2022/01/27/empresas-trabajar-remoto-permanente-trax/>
- Fonseca, V. (s.f.). En medio de la pandemia por covid-19, cerraron 509.370 micronegocios en Colombia. Diario La República. <https://www.larepublica.co/economia/en-medio-de-la-pandemia-por-covid-19-cerraron-509-370-micronegocios-en-colombia-3130382>.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1989). La competencia por el futuro: creando estrategias para un mundo cambiante. Grupo Editorial Norma.
- Jack, T. (1981). Posicionamiento: la batalla por su mente. McGraw-Hill.
- Justo Pago. (s.f.). Justo Pago [fotografía]. Obtenido de <https://www.instagram.com/justopago/>
- Google. (s.f.). Gooogle [fotografía]. Obtenido de https://www.google.com/search?q=mesones+para+cocina+marmol&oq=mesones+para+cocina+marmol&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIICAQABgWGB4yCAgCEAAyFhgeMggIAxAAGBYyHjIKCAQQABiABBiiBDIKCAUQABiABBiiBDIKCAYQA BiABBiiBNIBCDczMzVqMGo3qAIAAsAIA&sourceid=chrome&ie=UTF-8
- Koontz, H, y Cyril O. (1984). Administración: una perspectiva en evolución. McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2001). Dirección de mercadotecnia. ESAN.
<https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/DIRECCION-DE-MERCADOTECNIA-PHILIP-KOTLER.pdf>
- Kotler, P. (2008). Principios de Marketing. Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. (2012) Dirección de marketing. Pearson Educación.

Kotler, P. (s.f.). Análisis, planeación, implementación y control.

<https://anafuenmayorsite.files.wordpress.com/2017/08/libro-kotler.pdf>

Kotler, P. y Armstrong G. (2016). Marketing. Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). "Principios del Marketing". Pearson.

Kotler, P., y Keller, K. (2006). Dirección de Marketing. Pearson Educación.

Levitt, T. (1960). "La miopía de marketing." Harvard Business Review 38.5. Pág. 45-56

Marinez, A., & Ruiz, C. &. (2014). Marketing en la actividad comercial. Madrid: McGraw-Hill/
Interamericana de España, S.L.

Marmoles Neira. (s.f.). *Marmoles Neira [Fotografía]*. Obtenido de

<https://marmolesneira.com/our-produce/>

McCarthy, J. (2015). Marketing: principios y estrategias. McGraw-Hill.

Mesones y Marmoles Neira. (s.f.). *Instagram Mesones y Marmoles Neira [Fotografía]*.

Obtenido de <https://www.instagram.com/mesonescalivalle/>

Mi propio jefe. (2017). 6 conceptos clave de “empresa”, según expertos. Mi Propio jefe.

<https://mipropiojefe.com/6-conceptos-clave-empresa-segun-expertos/>

Mintzberg, H. (1988). La estrategia: el concepto, el análisis, la acción. Ediciones Ariel.

Monferrer, D. (2013). Fundamentos de marketing. España: Publicaciones de la Universidad
Jaume I.

Morrisey, G. (1993). El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.

Osorio, C. (2023). Subsidio que ayudó a muchos a comprar vivienda está a punto de acabarse. RCN Radio. <https://www.rcnradio.com/economia/subsidio-que-ayudo-a-muchos-a-comprar-vivienda-esta-a-punto-de-acabarse>.

Piedra, F. (201). El tamaño del mercado mundial de mármol aumentará un 3,1% para 2025. Focus Piedra - Noticias sobre piedra natural y materiales de gran formato. <https://www.focuspiedra.com/el-tamano-del-mercado-mundial-de-marmol-aumentara-un-31-para-2025/>

Porter, M. (1980) Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de industrias y empresas. CECSA.

Porter, M. (1985) La ventaja competitiva. Free Press.

Porter, M. E. (1985). "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance". Free Press

Quelch, J, y Curry, J. (2005). Marketing global y estrategia de negocios. Pearson Educación,

Quelch, J, y Curry, J. (2008). Marketing global y estrategia de negocios. Pearson Educación,

Rico, G. M., & Navarro, M. S. (2018). Fundamentos empresariales. Madrid: ESIC Editorial.

Ries, A, y Trout, J. (1981). Posicionamiento: la batalla por su mente. McGraw-Hill.

Ries, A., y Trout, J. (1991). La Guerra de la Mercadotecnia. McGraw-Hill.

Ries, A., y Trout, J. (2002). Posicionamiento: La batalla por su mente. McGraw-Hill.

Santos, D. (31 de enero de 2023). HubSpot [Fotografía]. Obtenido de

[https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-](https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-efi#:~:text=La%20matriz%20EFI%2C%20tambi%C3%A9n%20conocida,donde%20se%20pueden%20hacer%20mejoras.)

[efi#:~:text=La%20matriz%20EFI%2C%20tambi%C3%A9n%20conocida,donde%20se%20pueden%20hacer%20mejoras.](https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-efi#:~:text=La%20matriz%20EFI%2C%20tambi%C3%A9n%20conocida,donde%20se%20pueden%20hacer%20mejoras.)

Santos, D. (16 de febrero de 2023). HubSpot [Fotografía]. Obtenido de

<https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-efe>

Santos, D. (07 de mayo de 2024). HubSpot [Fotografía]. Obtenido de

<https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-ansoff>

Semana. (2022). La inflación también tiene en jaque al sector de la construcción. Revista

Semana. <https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/la-inflacion-tambien-tiene-en-jaque-al-sector-de-la-construccion/202214/>

Smith, A (1776). La riqueza de las naciones. Imprenta de W. Strahan y T. Cadell.

Staff deGerencia.com. (18 de septiembre de 2018). *de Gerencia.com [Imagen]*. Obtenido de

<https://degerencia.com/articulo/que-es-la-matriz-dofa-foda-o-dafo/>

Stanton, W., Etzel, M., y Walker, B. (2007). Fundamentos de Marketing. Mc Graw Hill.

Steiner, G. (2005). Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. CECSA.

Tabatorny, P., y Jarniou, P. (1975). Les systemes de Gestion: politiques et structures. Presses universitaires de France.

Terry, G. (2000). Administración: principios y prácticas. Grupo Editorial Patria.

The Power. (03 de abril de 2019). The Power [imagen]. Obtenido de
<https://thepower.education/blog/las-5-fuerzas-de-porter>

Trespacios, P. (2022). Mezcla perfecta de mercadotecnia: las 4P's que necesitas. Blog de
Inbound Marketing y Ventas | RD Station. <https://www.rdstation.com/blog/es/las-4-p-del-marketing-que-necesitas/>

Universidad Tecmilenio. (2021). 7 estrategias de marketing en la era digital, según Philip Kotler.
Tecnología. <https://blog.tecmilenio.mx/articulos/7-estrategias-marketing-en-era-digital-philip-kotler>

Vallet, T. (2015). Principios del marketing estratégico. Castelló de la plana: Publicaciones de la
Universidad Jaume I.

Vargas, N. (2023). Hay más de 450 procesos de insolvencia de empresas del sector de la
construcción. Diario La República. <https://www.larepublica.co/empresas/hay-mas-de-450-procesos-de-insolvencia-de-empresas-del-sector-de-la-construccion-3551889>

Villanueva, J. &. (2017). Marketing estratégico. Pamplona: EUNSA.

Williamson, O. (1996). Mercados y jerarquías: Análisis económico de las instituciones sociales.
Norma.