

**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y PROPUESTA DE MEZCLA DE MERCADEO  
PARA LA EMPRESA INOXIDABLE SANTACRUZ**

OSCAR JAVIER GUEVARA

JUAN CARLOS RIOS

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GESTIÓN ESTRATÉGICA

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:

SILVIO BORRERO CALDAS, Ph.D.

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI

OCTUBRE DE 2012

## TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	i
LISTA DE FIGURAS .....	iii
LISTA DE TABLAS .....	iv
RESUMEN.....	1
PALABRAS CLAVES .....	1
ABSTRACT .....	1
KEYWORDS .....	2
INTRODUCCION .....	2
1. MARCO DE REFERENCIA .....	4
1.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	4
1.2 ANÁLISIS INTERNO.....	6
1.3 ANÁLISIS SITUACIONAL .....	7
1.4 LA MEZCLA DE MERCADEO .....	7
2. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	8
3. ANÁLISIS .....	10
3.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	10
3.1.1 Análisis de fuerzas .....	10
3.1.2 Análisis PESTEL.....	14
3.2 ANÁLISIS INTERNO – CADENA DE VALOR .....	19
3.2.1 Actividades Primarias .....	19
3.2.2 Actividades de Apoyo .....	22
3.3 ANÁLISIS SITUACIONAL .....	23

3.3.1 Debilidades.....	24
3.3.2 Oportunidades .....	24
3.3.3 Fortalezas .....	25
3.3.4 Amenazas .....	25
4. PROPUESTA DE MEZCLA DE MERCADEO .....	26
4.1 PRODUCTO .....	27
4.1.1 Clasificación de los productos.....	27
4.1.2 Decisiones individuales del producto.....	29
4.1.3 Líneas de Producción .....	30
4.2 PRECIO .....	30
4.3 PLAZA.....	31
4.4 PROMOCION.....	32
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	35
5.1 CONCLUSIONES .....	35
5.2 RECOMENDACIONES.....	36
BIBLIOGRAFIA .....	37
GLOSARIO .....	38

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Organigrama de Inoxidable Santacruz. ....	10
<i>Figura 2.</i> Actividades productivas en el Valle del Cauca. ....	17
<i>Figura 3.</i> Actividades productivas en el Valle del Cauca. ....	17
<i>Figura 4.</i> Logo de la empresa. ....	29

## LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1.</i> Empresas Competencia directa de Inoxidable Santacruz. ....	11
<i>Tabla 2.</i> Ventas por año Inoxidable Santacruz. ....	16
<i>Tabla 3.</i> Estudio de oferta de vivienda en Santiago de Cali. ....	18
<i>Tabla 4.</i> Estructura de precios. ....	31

## **RESUMEN**

Este proyecto se origina para responder a la necesidad identificada por el propietario de la empresa Inoxidable Santacruz de obtener mayor participación y ser un jugador importante en la industria del subsector del acero inoxidable, ofreciendo productos y servicios a las empresas en los diferentes sectores productivos de la región. Como respuesta a esta necesidad, se plantea inicialmente desarrollar un diagnóstico, involucrando un análisis situacional, que permite analizar y evaluar el panorama actual de la organización y posteriormente proponer una mezcla de mercadeo que permita direccionar estratégicamente a la empresa, ganar participación en el mercado y fortalecer su posición competitiva.

## **PALABRAS CLAVES**

Mezcla de Mercadeo, Posicionamiento, Ventaja Competitiva, Acero Inoxidable.

## **ABSTRACT**

This project responds to the interest of Inoxidable Santacruz's owner in gaining market share and becoming a major player in the local industry of stainless steel products and services. To do so, this project presents a diagnosis of the current context, a corresponding situational analysis, to subsequently propose a marketing mix, that provides strategic focus, improves market share, and strengthens the firm's competitive position.

## **KEYWORDS**

Marketing mix, Positioning, Competitive Advantage, Stainless Steel.

## **INTRODUCCION**

Los altos costos internos en que tienen que incurrir las industrias del Valle del Cauca generados por el mantenimiento de su infraestructura (planta y equipos) y la necesidad de aumentar el ciclo de vida de la misma, sobre todo las empresas que pertenecen a los sectores farmacéutico, alimentos y en general salud demandando productos y servicios que permitan disminuir el riesgo de contaminación y la inocuidad de los productos y servicios ofrecidos; por lo anterior se crea la necesidad de remplazar el uso de materiales metálicos con recubrimientos de pintura e implementar el uso de materiales como el acero inoxidable que permiten condiciones de mayor salubridad para poder responder a las exigencias de las autoridades competentes de nuestro país.

En cuanto a los sectores comercial y arquitectónico se evidencia gran demanda de accesorios en acero inoxidable que permiten recrear y generar espacios modernos que perduren con el pasar del tiempo disminuyendo los costos por mantenimiento.

Siendo conscientes de las necesidades y sobre todo de las oportunidades que hay hoy día en el entorno para dar a conocer las bondades de trabajar e implementar el uso de equipos, accesorios y/o partes fabricadas en acero inoxidable con el fin de disminuir los costos de mantenimiento a mediano y largo plazo que se generan actualmente en las empresas, Inoxidable Santacruz, empresa industrial del sector metalmecánico, evidencia la

necesidad de redefinir su direccionamiento estratégico que le permita mejorar la participación en el mercado de fabricación y suministro de equipos y accesorios en acero inoxidable para la industria del Valle del Cauca. En particular, el presente trabajo se ha enfocado en la definición de una mezcla de mercadeo que responda a la actual situación de la empresa y del sector en el que desarrolla sus operaciones.

Este redireccionamiento estratégico se debe enfocar en la necesidad de desarrollar un plan de mercadeo que logre mejorar la posición en el sector al que pertenece y mostrando a sus clientes potenciales los beneficios en costo y la proyección en el aumento del ciclo de vida de sus activos. El poder analizar en detalle la empresa Inoxidable Santacruz permitirá desarrollar exitosamente una mezcla de mercadeo para definir líneas de producción, identificar y clasificar fácilmente los segmentos objetivos; especializarse en mercados definidos permite detectar la necesidad de cada sector, desarrollar productos nuevos e identificar nuevos nichos de mercado como hospitales, restaurantes, casinos, centros comerciales entre otros. Como factor diferenciador, Inoxidable Santacruz ofrece productos hechos a la medida y bajos precios logrando incrementar la demanda y la fidelización de los clientes.

Desarrollar un diagnóstico, involucrando un análisis situacional, y una mezcla de mercadeo, permite poner en práctica conocimientos adquiridos en la Maestría de Administración como lo son el Pensamiento Estratégico, (permite plantear soluciones integrales y acciones estratégicas para la solución del problema), Mercadeo Estratégico (permite proponer un plan de mercadeo estratégico evaluando debilidades al interior de la empresa y oportunidades en el entorno), Gestión de cliente, Perspectiva Global (permite identificar y evaluar oportunidades y riesgos presenten en el entorno global), Liderazgo



(desarrollo de competencias) y Comunicación (permite desarrollar estilos de liderazgo adecuados para asegurar el logro de las metas en la empresa) e Innovación en la Estrategia de Mercadeo.

## **1. MARCO DE REFERENCIA**

La estrategia de una compañía se manifiesta en forma del plan de acción por medio del cual la gerencia opera el negocio y dirige sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes (Johnson, 2010), la estrategia constituye la orientación y alcance de una organización a largo plazo, que consigue alcanzar una ventaja en un entorno cambiante mediante su configuración de recursos y competencias con la intención de satisfacer las expectativas de los grupos de interés. Por lo tanto, un planteamiento estratégico que pretenda tener éxito deberá considerar tanto las condiciones de dicho entorno cambiante como las características estructurales y de capacidades de la organización. Para ello, la gestión puede apoyarse en diversas herramientas estratégicas y de análisis.

### **1.1 ANÁLISIS EXTERNO**

*Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.* Una de las herramientas más frecuentemente usadas para entender el entorno en el que opera la organización es el Modelo de Fuerzas de Porter, que analiza la estructura de una industria, valora el atractivo de dicha industria o

sector, y ayuda a establecer una agenda para la acción sobre los distintos puntos de atención que identifica (Christensen, 2001). Este modelo permite valorar los objetivos y recursos de la firma frente a las fuerzas que rigen la competencia industrial, determinando las competencias necesarias en el largo plazo y las posibilidades de ingreso a nuevos mercados. El modelo consiste en el análisis de cinco fuerzas esenciales que determinan el nivel de rentabilidad de un sector industrial y de las empresas que en él compiten:

*Amenaza de entrada de nuevos competidores.* El atractivo de un mercado para nuevos competidores depende de qué tan fáciles de franquear sean las barreras de entrada para los nuevos participantes, que suelen llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado (Christensen, 2001).

*Amenaza de ingreso de productos sustitutos.* Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, especialmente si estos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos y reducir así las rentas de la corporación y de la industria.

*Poder de negociación de los proveedores.* Un mercado o segmento del mercado no es tan atractivo cuando los proveedores están muy bien organizados gremialmente, tienen fuertes recursos o pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves, escasos, costosos, no tienen sustitutos, o si al proveedor le conviene integrarse hacia delante.

*Poder de negociación de los compradores.* Un mercado o segmento no será atractivo si el producto tiene sustitutos, no es diferenciado o es de bajo costo, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. También se reducen las rentas si los

compradores están organizados de forma que pueden hacer exigencias en materia de precios, calidad o servicios.

*La rivalidad entre los competidores.* En gran medida como resultado de las primeras cuatro fuerzas, la competencia en un sector determinado puede exacerbarse. Dicha rivalidad es más intensa—y erosiona aún más las rentas de un competidor—cuando los demás competidores están bien posicionados, son numerosos o los costos fijos son altos, pues esto generalmente redundará en guerras de precios y costosas estrategias de mercadeo.

**Modelo PESTEL.** El análisis de las cinco fuerzas que atentan contra la rentabilidad de un sector puede complementarse con un análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que dibujan el entorno general en el que actúa la firma. Este análisis, conocido como PESTEL (*Politic, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal*) proporciona una lista integral de los factores que inciden sobre el posible éxito o fracaso de una estrategia en particular (Thomas, 2007).

## 1.2 ANÁLISIS INTERNO

*Análisis de la Cadena de Valor.* Una vez se tiene una comprensión del entorno en el que se actúa, es procedente analizar la organización misma y cómo cada eslabón de su cadena productiva genera valor. Este análisis permite identificar oportunidades de mejoramiento, evitar ineficiencias, generar sinergias y hacer más esbelta la estructura de una organización (Porter, 1985).

### 1.3 ANÁLISIS SITUACIONAL

*Análisis DOFA.* El análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) capitaliza sobre los análisis del entorno y de la estructura de la firma, brindando una mirada integral a la organización y su posicionamiento. El análisis DOFA estudia la situación de la empresa y su mercado, con el objetivo de definir estrategias tendientes a establecer ventajas competitivas en función de las características propias y las del mercado (T. Jacobs, Shepherd y G. Johnson, 1998).

### 1.4 LA MEZCLA DE MERCADEO

La integración de herramientas de análisis del entorno y de lo estructural, y la definición de estrategias específicas para consolidar fortalezas, aprovechar oportunidades, compensar debilidades y protegerse ante amenazas, permite a la gerencia diseñar una estrategia de mercadeo coherente. El mercadeo es el proceso social por el cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros (Kotler & Armstrong, 2001) El proceso de mercadeo adquiere forma concreta mediante un plan estratégico que define la misión y los objetivos generales de la empresa, identifica sus segmentos objetivo, e implementa una *mezcla de mercadeo* que responda a las necesidades de dicho segmentos objetivo. Esta mezcla de mercadeo incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. La mezcla de mercadeo configura e integra cuatro elementos básicos (Producto, Precio, Plaza y

Promoción), para ingresar a un mercado y construir una estrategia de consistente con el segmento de mercado objetivo.

## 2. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

La aplicación de herramientas analíticas y la formulación de una estrategia de mercadeo consecuente requieren una comprensión general del contexto en el que se desarrollan las operaciones de la organización.

**Historia.** Inoxidable Santacruz es una empresa industrial del sector metalmecánico, constituida en el año de 2007 para atender una demanda de equipos y accesorios en acero inoxidable que hasta ese momento no había sido satisfecha de manera satisfactoria en la industria farmacéutica, cosmética y alimenticia del Valle del Cauca (Santacruz, Entrevista con los Autores, 2012).

**Misión.** Satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo productos en acero inoxidable que cumplan con lo finalmente contratado, calidad y tiempos de entrega pactados, con acompañamiento permanente para proponer la mejor solución técnica y tecnológica a sus necesidades.

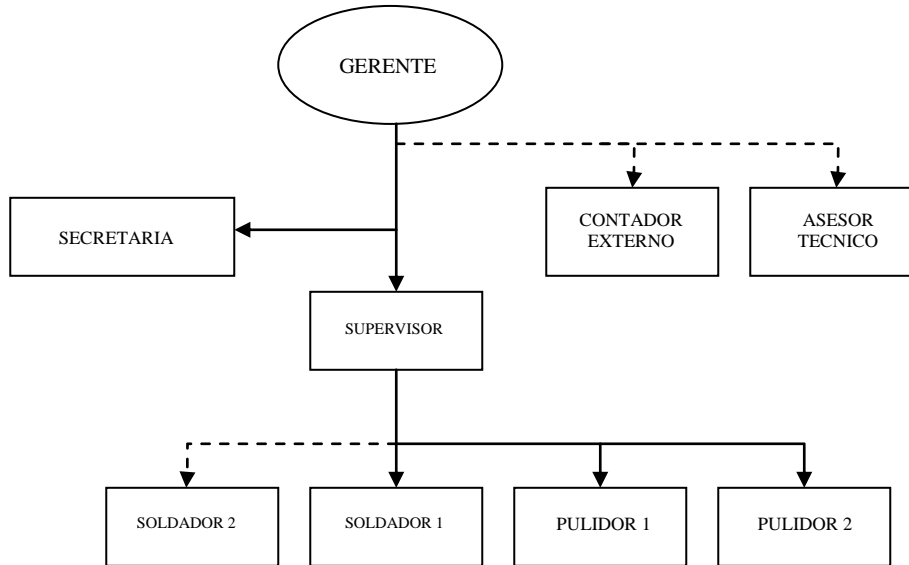
**Visión.** Ser una Empresa reconocida por tratar de lograr lo mejor posible en atención, servicio y fabricación de equipos en acero inoxidable para la industria farmacéutica, cosmética y alimenticia. Conformar un equipo humano de calidad que trabaja siempre pensando en los clientes, proveedores y colaboradores. Ofrecemos los mejores productos, para llegar a un nivel de servicio que nos permita alcanzar un desarrollo integral como personas y como empresa.

***Política de Calidad.*** Dar cumplimiento de los compromisos adquiridos con nuestros clientes, entregándoles productos con las especificaciones pactadas en materiales, acabados finales y tiempos de entrega establecidos.

***Portafolio de servicios.*** Diseño, fabricación, reparación, reconstrucción, mantenimiento y suministro de equipos en acero inoxidable para las industrias farmacéutica, cosmética y alimenticia del Valle del Cauca y sus alrededores. Los servicios ofrecidos tienen aplicación en: tanques de almacenamiento o para procesos productivos, marmitas eléctricas o a gas, reactores industriales, filtros a presión o de vacío, tubería sanitaria para procesos alimenticios, mezcladores industriales, estufas industriales, mesas para manipulación, lavamanos quirúrgicos, tamices, bombos de recubrimiento, y otros equipos e infraestructura para las industrias farmacéutica, cosmética y alimenticia.

***Infraestructura.*** Inoxidable Santacruz está ubicada en Carrera 1d # 46-80 B/ Manzanares en la ciudad de Santiago de Cali, cerca a las empresas del sector industrial que conforman su clientela actual y potencial, a las empresas que prestan servicios complementarios de metalmecánica, y a los almacenes de repuestos e insumos industriales. La empresa opera en una bodega de 220 m<sup>2</sup>, con áreas de almacenamiento de materias primas, planta de fabricación y ensamble, y oficinas administrativas. Entre sus activos, cuenta con un parque automotor para realizar el transporte de materias primas, productos en proceso y productos terminados. Además, la empresa cuenta con maquinaria especializada, incluyendo soldadores eléctricos y de plasma, torno, dobladora, pulidoras, taladros, prensa hidráulica, maquina curvadora de lámina, computadores, software para diseño asistido por computador, y herramientas manuales varias.

***Recurso humano.*** La Figura 1 ilustra la estructura actual de la organización.



**Figura 1.** Organigrama de Inoxidable Santacruz.  
Fuente: Los autores.

### 3. ANÁLISIS

#### 3.1 ANÁLISIS EXTERNO

##### 3.1.1 Análisis de fuerzas

Después de realizar un análisis de las empresas del Valle del Cauca que pertenecen al sector metalmeccánico, se seleccionaron las empresas más representativas que prestan servicios, mantenimiento, fabricación y suministro de piezas, accesorios y equipos en acero inoxidable en Santiago de Cali y que pueden representar una competencia directa para Inoxidable Santacruz (ver Tabla 1).

EMPRESA	OBJETO SOCIAL
Cosmonin	Fabricación de equipos en acero inoxidable
Tecnox Ltda.	Fabricación de equipos en acero inoxidable
Batuka	Fabricación en muebles en acero inoxidable
Disac Ltda.	Proyectos de infraestructura
Industria Ay M	Fabricación de equipos en acero inoxidable
Esperanza y Cía.	Fabricación de equipos en acero inoxidable
Metal maderas Vergara	Fabricación de equipos en acero inoxidable
Inox Premium internacional	Fabricación de equipos en acero inoxidable
Ainox	Fabricación de equipos en acero inoxidable
Servilab	Fabricación y comercialización de equipos en acero inoxidable
Makitec	Fabricación de equipos en acero inoxidable
Pallomaro	Fabricación y comercialización de equipos en acero inoxidable
Lynoxsas	Fabricación de equipos en acero inoxidable

**Tabla 1.** Empresas Competencia directa de Inoxidable Santacruz.

Fuente: Los autores, a partir de información pública de cámara de comercio, directorio telefónico, personas naturales y Superintendencia de Sociedades.

Este contexto competitivo se puede analizar aplicando el esquema de las cinco fuerzas de Porter:

**Amenaza de entrada de nuevos competidores.** La entrada de nuevos competidores, que puedan ofrecer productos y servicios como los que ofrece Inoxidable Santacruz, es alta, debido a que existen un número de barreras de entrada y de estos factores son muy pocos los difíciles de no superar. La posibilidad de ingreso de nuevos fabricantes de piezas y accesorios en acero inoxidable es alta ya que pueden existir grandes grupos interesados en tener participación en el mercado local ofreciendo productos estándar a bajo costo debido a sus grandes plataformas e infraestructura, lo que estaría excluyendo a Inoxidable Santacruz



del mercado ya que su potencial de reacción puede ser muy bajo y lento debido a sus limitaciones de capital e infraestructura.

La negociación del gobierno y la aprobación de los Tratados de Libre Comercio con países como Estados Unidos, Chile, Japón y México, donde existen fabricantes de materia prima como el acero inoxidable y grandes industrias fabricantes de piezas en acero inoxidable hace que lleguen al país nuevos productos a precios muy bajos y de buena calidad haciendo de estos factores una barrera fácil de superar.

Una barrera fuerte de Inoxidable Santacruz es la curva de experiencia, que no es difícil de superar por nuevos competidores en el mediano plazo, pero, si un factor diferenciador ya que sus clientes actuales perciben un mayor valor por calidad, flexibilidad y el cumplimiento en los tiempos de entrega pactados.

***Amenaza de ingreso de productos sustitutos.*** La posibilidad de ingreso de productos sustitutos al mercado para suplir las necesidades de los clientes en los diferentes segmentos es baja, ya que las bondades ofrecidas por el acero inoxidable debido a sus propiedades de asepsia y durabilidad, no se encuentra fácilmente en otros materiales que hay en el mercado.

Adicionalmente el uso y la demanda del acero inoxidable en nuestro país se encuentran en pleno desarrollo y crecimiento ya que por sus altos costos iniciales y el desconocimiento de las bondades que este ofrece en las diferentes aplicaciones hace limitada la exploración de nuevos materiales sustitutos.

***Poder de negociación de los proveedores.*** Inoxidable Santacruz tiene un poder de negociación con proveedores bajo, debido a que su participación del mercado y su demanda

de materia prima es baja; lo que no le permite tener mayor margen de movilidad en precios a la hora de negociar con los clientes.

Por los volúmenes de acero inoxidable requerido para atender las necesidades de los clientes, Inoxidable Santacruz puede encontrar en el mercado una variedad de proveedores locales y externos que pueden atender su demanda y este a su vez puede tener mayor poder de decisión sobre a quién comprar sus materias primas después de evaluar precio, calidad y servicio.

Inoxidable Santacruz puede realizar alianzas y acuerdos comerciales con empresas de mecanizados, talleres de servicios, ferreterías y asesores técnicos para acompañar el desarrollo de sus productos, proyectos y servicios que le son contratados.

***Poder de negociación de los compradores.*** El poder de negociación de los clientes con respecto a los productos y servicios ofrecidos por Inoxidable Santacruz es bajo, debido a que estos compradores no se encuentran concentrados y además demandan productos diferentes según sus propias necesidades e intereses.

El comprador representa una baja amenaza ya que cada vez mas empresas tienden a subcontratar servicios como los ofrecidos por Inoxidable Santacruz para dedicarse al *core business* de su negocio eliminando la posibilidad de una integración vertical hacia atrás.

Los compradores de los productos y servicios ofrecidos por Inoxidable Santacruz generan bajos costos de cambio en su interior si deciden cambiar entre un proveedor y otro, adicionalmente existe un vínculo comercial puntual y con el compromiso de entregar un bien o servicio contratado, esto permite que el comprador decida o no continuar contando con los servicios de la empresa.

***La rivalidad entre los competidores.*** Hay un alto grado de rivalidad en el sector del acero inoxidable ya que existe una variedad de empresas en la región que pueden ofrecer productos y servicios iguales o similares al mismo grupo de clientes, adicionalmente hay una serie de factores que afectan el equilibrio entre competidores, en un sector en el que Inoxidable Santacruz quiere proyectarse como una organización dominante implementando o adoptando una estrategia que le permita lograrlo. En particular, cuando la tasa de crecimiento de la industria sea alta, Inoxidable Santacruz tendrá una oportunidad de llegar a nuevos mercados con sus productos, aumentando así la participación en el sector. Por otro lado, cuando la tasa de crecimiento sea baja debido al ciclo de vida de la industria, Inoxidable Santacruz podría sortear la situación ofreciendo una diversidad de productos posicionados en diferentes nichos de mercado con precios competitivos y baja rentabilidad.

Hay una baja diferenciación entre competidores, lo que hace que la rivalidad sea elevada y es por eso que la estrategia de Inoxidable Santacruz debería enfocarse en diversificar su portafolio, llegando a nuevos segmentos, identificando nuevas oportunidades donde se puedan implementar soluciones en acero inoxidable, fortaleciendo el buen servicio, entregando productos de calidad y cumpliendo con los tiempos de entrega pactados, logrando generar fidelidad en los clientes.

### **3.1.2 Análisis PESTEL**

***Factores políticos.*** Inoxidable Santacruz, debe cumplir con las normas que exige el gobierno y bajo las cuales todas las empresas sea cual sea su razón social deben ceñirse. Entre esas normas y formalidades legales se encuentra: registro en la Cámara de Comercio,

registro tributario en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), registro de cobro y pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y Registro de Sanidad.

Un componente que ha beneficiado a todo el sector metalúrgico durante el último año y que vale la pena señalar, es el desmonte a la sobretasa de energía ofrecido por el gobierno a la industria manufacturera, lo que permite a Inoxidable Santacruz ofrecer productos a precio más competitivo, incentivando el consumo del acero inoxidable. Planes de apoyo al pequeño empresario o Pymes para exportar sus productos, como respuesta a los Tratados de Libre Comercio (TLC) firmados por el gobierno de Colombia para conquistar nuevos mercados. Además de lo anterior, hay diversos planes de apoyo gubernamental con créditos blandos al pequeño empresario o Pymes.

**Factores económicos.** La oferta de acero inoxidable a nivel nacional supera las 18.000 toneladas anuales, y en su gran mayoría es exportado de países como Finlandia, España, China, India, Alemania y Brasil. La industria que más consume este tipo de acero son las empresas que fabrican muebles y equipos en acero inoxidable.

En cuanto al precio del Acero inoxidable en Colombia, no es posible presentar valores concretos ya que este se ve afectado por la fuerte competencia de productos de China, por la variación del dólar y las variaciones en el precio del níquel (Ramirez, 2007).

A pesar de las dificultades del sector, el año 2011 fue un buen año para Inoxidables Santacruz, ya que creció 30% (Santacruz, Archivo Contable de la Empresa, 2012) con respecto al 2010(ver Tabla 2).

AÑO	VENTAS
2008	\$ 180.604.000
2009	\$ 187.055.000
2010	\$ 178.817.000
2011	\$ 232.467.000

**Tabla 2.** Ventas por año Inoxidable Santacruz.

Fuente: Archivo Contable de la empresa

En general, la empresa se ha mantenido vigente en el mercado de la industria metalmecánica. Si además rediseña su estrategia comercial, es probable que pueda crecer hacia nuevos mercados y canales de distribución, supliendo las necesidades de sus clientes objetivo y ofreciendo productos novedosos de alta calidad en los tiempos pactados.

Dado el análisis realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) para el Valle del Cauca sobre las principales actividades manufactureras según producción bruta, el sector de alimentos y bebidas con una participación del 40,1%, y el sector de químicos con una participación del 19,7% a nivel regional (Figura 2), y a nivel local el sector de alimentos y bebidas con una participación del 32,2%, y el sector de químicos con una participación del 38,2% (Figura 3) son un mercado objetivo importante para el subsector del acero inoxidable.

([http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/calidad\\_vida/CALI\\_V%20Dtor.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/CALI_V%20Dtor.pdf))

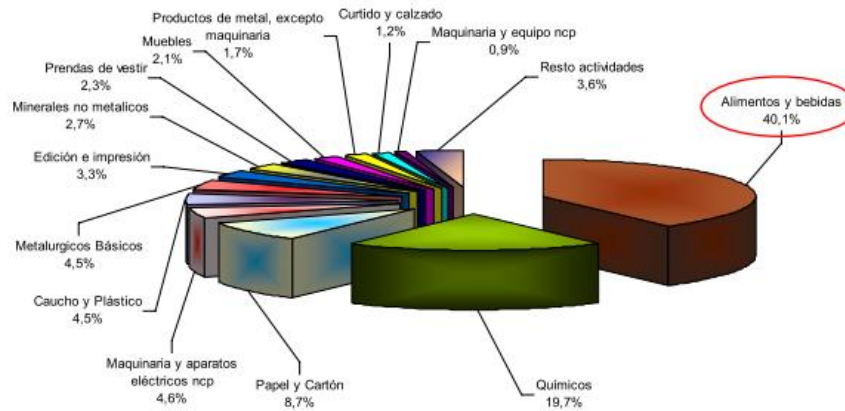
Adicionalmente, el crecimiento en la construcción comercial y habitacional específicamente en los sectores 4, 5 y 6 (**Tabla 3**) como mercado objetivo brinda oportunidades para el crecimiento del subsector del acero inoxidable.

Para tomar decisiones



### Valle del Cauca. Principales actividades manufactureras según producción bruta

(2008p)



Fuente: DANE - EAM

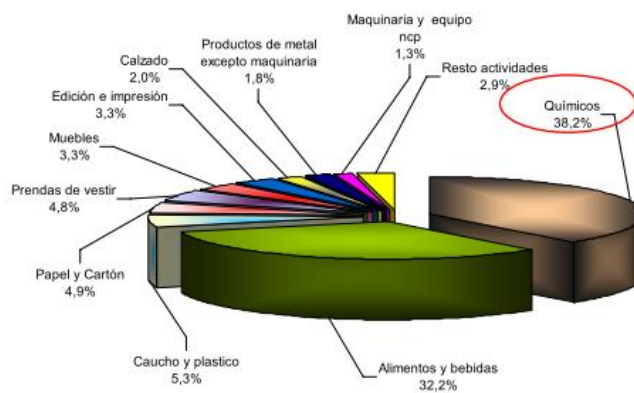
**Figura 2.** Actividades productivas en el Valle del Cauca.  
Fuente: DANE (2010).

Para tomar decisiones



### Cali. Principales actividades manufactureras según producción bruta

(2008p)



Fuente: DANE - EAM

**Figura 3.** Actividades productivas en el Valle del Cauca.  
Fuente: DANE (2010).

**Tabla 3.** Estudio de oferta de vivienda en Santiago de Cali.

Fuente: Coordinada Urbana – CAMACOL VALLE(Abril del 2011).

Proyectos por zonas y estrato socioeconómico Cali Abril de 2011							
ZONA	Estrato						Total
	1	2	3	4	5	6	
Norte			7	7	10	2	26
Oeste			2	3	11	10	26
Oriente	1	1	4				6
Sur Desde KR 50		3	8	40	43	12	106
Sur Oriente			1				1
Otro		1					1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>50</b>	<b>64</b>	<b>24</b>	<b>166</b>

**Factores sociales.** Inoxidable Santacruz se ve afectada internamente por las decisiones o modificaciones en las políticas laborales y económicas del país que logren incidir en sus colaboradores. Externamente Inoxidable Santacruz, afecta a la sociedad, en cuanto a que parte de su razón empresarial está dirigida o enfocada hacia la prestación de servicios, que busca a su vez satisfacer determinadas necesidades de un sector específico.

**Factores tecnológicos.** La implementación de tecnologías como *software* para diseño, Internet, maquinaria automatizada como centros de mecanizados, aceros inoxidables con color permiten dar un valor diferenciador a sus clientes.

**Factores ambientales.** Existe un programa de adecuada disposición final de residuos industriales, recolección, reciclaje, selección de residuos y reutilización.

**Factores legales.** La empresa cumple con la legislación sobre salud y seguridad en el trabajo según políticas gubernamentales.

### **3.2 ANÁLISIS INTERNO – CADENA DE VALOR**

Tomando en cuenta que el concepto de cadena de valor se enfoca en la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final. Es de mucha importancia tener muy clara la cadena de valor dentro de una empresa más aún en un entorno donde cada vez es más difícil competir, la eficiencia en la cadena de valor beneficia la empresa en reducción de costos y mejorar la eficiencia y recursos, sin embargo su objetivo principal es establecer esquemas logísticos, operativos y estratégicos que rompan con los tradicionales, para así establecer fuertes ventajas competitivas en el mediano y largo plazo. A continuación presentamos el análisis de la cadena de valor para la empresa Inoxidable Santacruz:

#### **3.2.1 Actividades Primarias**

*Logística interna.* Inoxidable Santacruz tiene establecido un proceso de recepción de la materia prima e insumos que necesita para la elaboración de equipos o servicios de adecuación o reparación de maquinaria, una vez lleguen estos materiales e insumos a las instalaciones de la empresa estos se asignan a cada trabajo según orden de servicio, una vez fabricado y probado cada equipo o accesorio este se almacena en un área asignada al interior de la empresa y queda como producto en tránsito hasta ser despachado, los productos que son fabricados para stock son almacenados adecuadamente al interior de la empresa en un espacio asignado hasta que los clientes los soliciten y sean entregados.



**Operaciones.** Inoxidable Santacruz lleva a cabo el proceso de transformación de sus materias primas, según el trabajo puede requerir de diferentes procesos como corte de material, soldadura de material, dobles, mecanizado, ensamble, pulido, pruebas, pintura, acabo final, limpieza y empaque.

**Logística Externa.** Inoxidable Santacruz actualmente realiza distribución directa de los productos con los vehículos de la propiedad, garantizando la correcta manipulación y las óptimas condiciones de los mismos. Para los servicios contratados donde tenga que desplazar equipos o piezas desde el lugar del cliente a las instalaciones de Inoxidable Santacruz para poder adecuarlos o repararlos se coordina para recogerlo con sus propios vehículos o en su defecto el cliente los envía por sus propios medios. Los productos terminados que se fabrican para tener en stock y las materias primas que se tienen en stock, se almacenan en lugares asignados al interior de la planta para tener un óptimo control de sus inventarios.

**Marketing y Ventas.** Inoxidable Santacruz tiene una estrategia de mercadeo conservadora, con el objetivo explícito de trabajar y suplir las necesidades diarias de los clientes actuales (Santacruz, Entrevista con los Autores, 2012). El crecimiento en la demanda de los productos fabricados por la empresa está sujeto casi totalmente a una promoción voz-a-voz, que depende de las referencias que los clientes actuales den a terceros, y una política de ofrecer buen precio, calidad, servicio y cumplimiento.

Las actividades de mercadeo son realizadas directamente por el gerente y propietario, quien toma todas las decisiones y lleva a cabo las negociaciones. Esta gestión se dirige principalmente hacia los jefes de mantenimiento, ingenieros de procesos, ingenieros de proyectos, supervisores y responsables directos de los procesos productivos en las empresas

clientes. Este personal es contactado telefónicamente y mediante visitas coordinadas para atender necesidades puntuales. Actualmente, Inoxidable Santacruz no tiene material publicitario que permita ofrecer o dar a conocer sus servicios.

Conversaciones con algunos clientes han permitido a los autores determinar que hay desconocimiento sobre el uso, aplicaciones, bondades y beneficios del acero inoxidable, y cómo este puede satisfacer necesidades en el hogar, la industria y el comercio en general. Entre otras falencias, hay desconocimiento sobre los ahorros económicos que se pueden generar a mediano y a largo plazo por el uso e implementación del acero inoxidable. Frecuentemente, este material es usado sólo para dar cumplimiento a las exigencias de entidades reguladoras en la manipulación de alimentos, o como un material que hace parte del diseño arquitectónico. Sin embargo, en general, no se aprecia el tiempo de vida útil y los bajos costos de mantenimiento que demanda el acero inoxidable.

Los precios de los diferentes servicios prestados están sujetos al grado de complejidad de los equipos y tiempo necesario para su elaboración. La regulación de los precios está sujeta a la competencia externa y local que ofrece similares productos y/o servicios, el costo de la materia prima por la creciente demanda de estas dentro y fuera del país.

Dentro de los gastos administrativos no tiene asignado un presupuesto destinado a la publicidad y promoción de los productos y servicios que presta actualmente la empresa. Los clientes deben adquirir los productos directamente en la planta de fabricación o realizando contacto directo con el personal de la empresa.

***Servicio.*** Inoxidable Santacruz no tiene un documento de alcance para sus clientes donde estén estipuladas las políticas de garantía de los productos o servicios ofrecidos; sin

embargo la empresa tiene un alto compromiso de garantía con los clientes atendiendo sus solicitudes de reclamos por defectos, cambio en las especificaciones y en general por calidad en los productos entregados, la forma de atender estas solicitudes es vía telefónica o vía Email. Inoxidable Santacruz dentro del valor agregado a los productos y servicios prestados a sus clientes ofrece servicios de ensamble y reparaciones en sitio o donde el cliente lo requiera con las condiciones de seguridad y técnicas que el trabajo amerite.

### **3.2.2 Actividades de Apoyo**

*Aprovisionamiento.* Inoxidable Santacruz una vez recibida la orden de compra, el correo electrónico, fax o llamada telefónica de aceptación de la cotización por parte del cliente, planea la explosión de materiales necesarios para la ejecución del servicio o elaboración del producto. Posteriormente realiza contacto con los proveedores de materia prima, acordando precio, calidad, formas de pago y tiempos de entrega, esto le permite tener la materia prima disponible y una rotación de sus inventarios.

*Desarrollo de Tecnología.* Inoxidable Santacruz constantemente está implementando nuevas técnicas y uso de equipos que permitan mejorar el acabado final en sus productos debido a las exigencias de sus clientes, la adquisición de nueva maquinaria que le permita diversificar en los bienes y servicios ofrecidos a sus clientes. Evaluando los cambios en las materias primas (acero inoxidable de colores) que ofrecen los fabricantes como alternativas a las necesidades de sus clientes.

*Administración de Recursos Humanos.* Inoxidable Santacruz no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, su planta de personal está compuesta por seis

integrantes donde la administración del recurso humano es realizada por el gerente y la secretaria en los diferentes procesos que este involucra como el reclutamiento, formación, desarrollo y recompensa de los empleados.

***Infraestructura de la Empresa.*** La estrategia de la empresa Inoxidable Santacruz es liderada por el gerente general y fundador, quien anualmente planea y proyecta el crecimiento de la empresa desde las diferentes áreas de la organización, las finanzas son apoyadas externamente por un Contador Profesional.

Inoxidable Santacruz por medio del gerente general ha inculcado en el personal que hace parte de la empresa unos valores, creencias y comportamientos que identifican la organización y que ha permitido su crecimiento y permanencia en el mercado.

Inoxidable Santacruz apoya el desarrollo de sus trabajos y servicios en personal externo con conocimientos técnicos en electricidad, electrónica, mecánica y empresas afines del sector de metalmecánica cuando la labor o el trabajo lo ameriten.

### **3.3 ANÁLISIS SITUACIONAL**

A través del DOFA, se puede integrar el análisis de las fuerzas que limitan o potencian la rentabilidad de Inoxidable Santacruz en el sector al que pertenece, con las características internas de la organización. Para lograr el éxito en el sector metalmecánico, es necesario contrarrestar las debilidades y superar las amenazas, potenciando las fortalezas y oportunidades del mercado.

### **3.3.1 Debilidades**

- Bajo poder de negociación de precios de materia prima.
- Desconocimiento del mercado interno y externo.
- No se tiene una adecuada visión empresarial, ni una visión a corto, mediano y largo plazo.
- Escasos canales de distribución.
- Baja participación en el mercado local.
- Bajo conocimiento de marca.
- No se tienen definidas líneas de producción.
- Tecnología mayoritariamente tradicional y obsolescencia de la misma.
- Escasa capacitación de la mano de obra.
- Escasa interacción directa con el sector educativo.
- Falta de certificaciones en los procesos.

### **3.3.2 Oportunidades**

- Crecimiento de la construcción comercial y vivienda específicamente de los estratos 4, 5 y 6, entidades de salud, almacenes de cadena y grandes superficies.
- Industrias farmacéutica, de químicos y de alimentos establecidas en el Valle del Cauca.
- Tratados de Libre Comercio (TLC), para ingresar a nuevos mercados.

- Comprar materia prima directamente al fabricante con el fin de poder ofrecer a los clientes productos a más bajo costo.
- Facilidad de importación de equipos de alta tecnología por Tratados de Libre Comercio (TLC).
- Certificaciones en calidad (ISO9000, ISO 14000).
- Representación de marca(s) como diversificación de portafolio.

### **3.3.3 Fortalezas**

- Flexibilidad para producir según el esquema y las necesidades del cliente.
- Buena calidad y diversidad de diseños y productos.
- Cumplimiento en los tiempos de entrega pactados.
- Bajo nivel de endeudamiento.
- Atiende clientes de sectores con alta demanda de bienes y servicios en acero inoxidable.

### **3.3.4 Amenazas**

- Subsector con alta competencia regional y nacional.
- Disminución de la demanda interna de productos en acero inoxidable.
- Alta dependencia de las importaciones de materia prima.
- Productos de bajo costo que ingresan de China.

- La tasa de cambio para exportar productos terminados.
- Productos sustitutos como el plástico, teflón y aluminio.
- La permanente alza y bajas en la demanda del acero inoxidable en el sector.
- Bajo conocimiento de las bondades que ofrece el producto.

#### **4. PROPUESTA DE MEZCLA DE MERCADEO**

La demanda de los productos y necesidades donde se puede implementar el uso del acero inoxidable permitirá el incremento en las ganancias al penetrar en nuevos mercados. Aprovechando las ventajas que ofrece Inoxidable Santacruz en precio, calidad y puntualidad en la entrega puede aumentar su participación llegando a nuevos clientes objetivos y diversificando su portafolio de productos y servicios.

La experiencia de primera mano de los autores sugiere que en el sector metalmecánico las empresas invierten un alto porcentaje de su capacidad tanto económica como intelectual en áreas diferentes a la administrativa, dándole mayor relevancia e invirtiendo mayor capital al crecimiento de su capacidad instalada. Por ende se puede inferir que las causas para que las empresas que prestan servicios y fabrican equipos en acero inoxidable no posean una estructura formal de mercadeo son de carácter interno.

Como primera medida en la formalización de la estructura de mercadeo, Inoxidables Santacruz debe formular una estrategia de mercadeo consecuente con las condiciones del mercado y las características de su oferta de servicios, estructurada alrededor de la mezcla propuesta de mercadeo.

## **4.1 PRODUCTO**

Se propone que la empresa Inoxidable Santacruz suministre bienes tangibles, productos manufactureros de alto valor agregado con la mejor tecnología aplicada, de calidad certificada y ofrezca servicios acompañantes como fabricación, reparación y mantenimiento de piezas y equipos elaborados en acero inoxidable.

Los beneficios centrales para optar por el uso del acero inoxidable radican en su resistencia a la corrosión, sus propiedades higiénicas y sus propiedades estéticas que hacen de este un material muy atractivo para satisfacer diversos tipos de demandas, en los diferentes segmentos de interés (hogar, industria, urbano), brindando productos con alta exigencia en acabados, funcionales, diseños modernos y prácticos según las necesidades de los clientes objetivos.

Adicionalmente se prestan servicios de reparación, adecuación, mantenimiento general y remanufactura de equipos y maquinaria en general fabricada en acero inoxidable.

### **4.1.1 Clasificación de los productos**

***Productos de consumo.*** Inoxidable Santacruz puede ofrecer productos estándar que apliquen a necesidades puntuales o productos que se ajusten a las necesidades y exigencias de los clientes. Esta clasificación incluye accesorios en acero inoxidable de ubicación en góndolas que son productos estándar y se pueden comercializar en almacenes de cadena o grandes superficies y aplican para usos puntuales, entre los accesorios se puede incluir



manijas en acero inoxidable, bisagras para muebles, botones para muebles, manijas para muebles, duchas, regaderas, escudos, tendederos de ropa, lavaplatos, percheros, pasamanos, cestas de basura, pasa muros, conectores para vidrio y diseños exclusivos que son hechos sobre medidas y suplen las necesidades del cliente en cuanto a espacio y gusto.

***Productos industriales.*** Inoxidable Santacruz ofrece grupos de productos y servicios para actividades industriales, ya sea procesos productivos y/o comerciales, entre los cuales se tienen:

- **Materiales y piezas:** accesorios tipo clamp, filtros para procesos, válvulas, tamiz, mallas, tuberías, mirillas, propelas, varillas de agitación, accesorios para casino.
- **Bienes de capital:** esquineros, topes de piso, tableros eléctricos, gabinetes de seguridad, divisiones de baño, porta maletas, centros de cómputo, barras de casino, cabinas para control de proceso, mesas de laboratorio, sillas, bases en general, toma muestras, escaleras y gradas, equipos especiales para procesos, tanques para procesos, marmitas eléctrica o gas, reactores industriales, filtros a presión o vacío, tubería sanitaria para procesos alimenticios, mezcladores industriales, mesas para manipulación, lavamanos tipo quirúrgico, tamices, bombos de recubrimiento entre otros.
- **Suministro y servicios:** servicios de mantenimiento y reparación de equipos fabricados en acero inoxidable, suministro de personal, trabajos de soldaduras especiales, asesoría de diseño y fabricación de maquinaria según necesidades de los clientes.

#### 4.1.2 Decisiones individuales del producto

*Atributos del producto.* Inoxidable Santacruz ofrece productos en diferentes calidades de acero inoxidable (SS304, SS316) y para cada aplicación se pueden tener diferentes tipos de acabado tanto en la lamina como en la soldadura; dentro de sus políticas de calidad esta el cumplimiento de los compromisos adquiridos con nuestros clientes, entregándoles productos con las especificaciones pactadas en materiales, acabados finales y tiempos de entrega establecidos.

Inoxidable Santacruz una vez estandarizados sus procesos, identificadas sus líneas de producción, los segmentos objetivos, puede optar por una certificación en calidad que le permitiría ser mas atractivo a los clientes actuales y potenciales entregando un valor diferenciador.

*Asignación de marcas.* Inoxidable Santacruz cuenta con un nombre y un símbolo que identifica sus productos y servicios, lo que permite diferenciarlo con la competencia (*Figura 4*).



*Figura 4.* Logo de la empresa.  
Fuente: La empresa.

**El rotulado o etiqueta.** Se debe implementar el etiquetado de los productos, como una forma de promocionar y respaldar el posicionamiento de la marca, en esta se puede incluir la información del fabricante, información técnica de los equipos y el modelo.

#### **4.1.3 Líneas de Producción**

Inoxidable Santacruz puede desarrollar diferentes líneas de negocio, cada una especializada en un segmento específico del mercado.

**Línea 1.** Dedicada a la industria farmacéutica, de alimentos y la industria en general.

**Línea 2.** Dedicada a mobiliario para espacios públicos y urbanos.

**Línea 3.** Dedicada a mobiliario para restaurantes y casinos.

**Línea 4.** Hospital: mobiliario para clínicas y hospitales.

**Línea 5.** Dedicada a accesorios para la arquitectura, viviendas, centros comerciales y oficinas.

**Línea 6.** Representaciones comerciales y/o industriales.

#### **4.2 PRECIO**

Consultando empresas similares y prestadoras de servicios industriales, se propone a Inoxidable Santacruz trabajar con la siguiente estructura de precio (

*Tabla 4*) debido a las características propias del producto y servicios ofrecidos, por la diversidad de sus clientes, por los valores agregados que este genera a sus clientes como el diseño, acabados final, tiempos de entrega y sobre todo la calidad de los productos.

**Tabla 4.** Estructura de precios.

Fuente: Los autores.

ITEM	PORCENTAJE DE PARTICIPACION	COMENTARIOS
<b>Mano de obra</b>	<b>17%</b>	Costo y número de horas hombre calificada, hora hombre ayudante
<b>Materia prima e Insumos</b>	<b>30%</b>	Material de acero inoxidable, material de soldadura, consumibles
<b>Desperdicio</b>	<b>5%</b>	Sobrante material de acero inoxidable
<b>Consumo de Maquinaria</b>	<b>15%</b>	Utilización de maquinaria como prensas, cortadoras pulidoras, soldadores, taladros etc.
<b>Fletes</b>	<b>3%</b>	Gastos de transporte
<b>Utilidad</b>	<b>30%</b>	Utilidad

El precio del producto es muy marcado por el comportamiento del mercado, debido a que la materia prima principal es importada y su precio depende de la demanda externa y la tasa de cambio del momento.

### 4.3 PLAZA

En este caso se define dónde comercializar el producto o el servicio que se ofrece. Considera el manejo efectivo del canal de distribución, logrando que el producto llegue al lugar y momento adecuado. El posicionamiento de los productos y servicios ofrecidos por Inoxidable Santacruz en los diferentes canales de distribución es uno de los puntos más importantes a considerar dentro de este proyecto, en vista de que Inoxidable Santacruz no posee un plan estratégico acorde a posicionar los nuevos productos y servicios que desea

ofrecer a sus clientes objetivos, se propone desarrollar nuevos canales de distribución como complemento a los canales actuales, como se describe a continuación.

*Canal Detallista (Productor - detallista - consumidor)* son grandes intermediarios que compran directamente a los fabricantes, como almacenes de cadenas (Homecenter, Hipercentro Corona) y Ferreterías, permitiendo atender un mercado masivo. Estas grandes superficies permiten ofrecer y/o exhibir los productos en góndolas, incrementando la demanda.

*Distribuidor industrial (Productor - distribuidor industrial - usuario industrial)* los fabricantes de suministros de operación y accesorio frecuentemente recurren a los distribuidores industriales para llegar a sus mercados o clientes objetivo.

*Canal agente/intermediario (Productor-agente-usuario industrial)* es un canal de gran utilidad para Inoxidable Santacruz, logrando atender un mercado como el de la construcción utilizando agentes o intermediarios especializados y donde la empresa no tiene conocimiento preciso del sector.

#### **4.4 PROMOCION**

Conociendo la situación actual de Inoxidable Santacruz donde no tiene implementada, ni estructurada una estrategia de publicidad acorde a su plan de crecimiento proponemos desarrollar los siguientes temas.

**Publicidad.** La publicidad es una técnica del marketing mix cuyo objetivo fundamental es crear imagen de marca, recordar, informar o persuadir al público para mantener o incrementar las ventas de los bienes o servicios ofertados.

Inoxidable Santacruz actualmente no cuenta con un presupuesto económico que le permita desarrollar una estrategia de publicidad, por tal motivo debemos considerar este como un punto de partida valioso para apuntar a su estrategia de crecimiento.

En relación y acorde con los productos y servicios ofrecidos a los diferentes segmentos a los que apunta Inoxidable Santacruz se propone desarrollar los siguientes medios publicitarios para promocionarlos:

***CD's Catálogos Electrónicos.*** Un catálogo electrónico para ofrecer los productos y servicios que presta Inoxidable Santacruz, grabado en CD es mucho más económico y masivo que un catalogo en papel. Son más duraderos, causan una impresión de más “valor percibido” (según su diseño).

Es una herramienta accesible, fácil de reproducir, económica, y de sencilla distribución.

***Creación de un “web site”.*** Una página web puede ser una principio importante de creación de valor al facilitarle información vital al cliente acerca de los productos o servicios ofrecidos por Inoxidable Santacruz.

Su diagramación puede ser costosa, pero su efecto multiplicador es indiscutible, permite herramientas como catálogos “en línea”, blogs de opinión de diseñadores, links de contactos, “networking” con otros socios estratégicos.

Es un punto de referencia que permite que los productos de Inoxidable Santacruz sean conocidos nacional e internacionalmente.

***Publicidad Online.*** Conformado por las campañas basadas en respuestas e interactividad por parte de usuarios altamente focalizados.

Van desde banners, hasta complejas campañas de marketing virtual utilizando herramientas web (blogs, comunidades virtuales de fotos y vídeos).

En la respectiva página web se pueden publicar imágenes de los productos que Inoxidable Santacruz ha fabricado y diseñado para las diferentes aplicaciones.

**Relaciones Públicas.** Se llama relaciones públicas al arte y ciencia de gestionar la comunicación entre una organización y su público para construir, administrar y mantener su imagen positiva. Tiene la característica de ser una forma de comunicación bidireccional, puesto que no sólo se dirige a su público (tanto interno como externo) sino que también lo escucha y atiende sus necesidades, favoreciendo así la mutua comprensión entre la organización y su público. Las herramientas que se proponen desarrollar por Inoxidable Santacruz son:

**Foros en universidades o simposios.** Aprovechar estos espacios que se generan en las universidades para los futuros profesionales con temas correspondientes al uso y aplicaciones del acero inoxidable a las necesidades del entorno.

**Ferias Industriales.** Aprovechar las ferias industriales locales y externas para promocionar sus productos y servicios a través stand o salas de exhibición.

**Líneas de atención al Cliente.** Desarrollar en la página Web de la empresa un link donde Inoxidable Santacruz pueda atender comentarios, solicitudes de reclamos por defectos, cambio en las especificaciones y en general por calidad en los productos entregados.

Una línea telefónica 018000 para atención directa por algún funcionario de Inoxidable Santacruz.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

Una vez evaluada la organización desde los diferentes entornos se plantea la necesidad de desarrollar un plan estratégico de mercadeo coherente para consolidar fortalezas, aprovechar oportunidades, compensar debilidades y protegerse ante amenazas.

El implementar la *mezcla de mercadeo* permitirá desarrollar una estrategia orientada a nuevos segmentos influenciando en la demanda de productos fabricados en acero inoxidable.

Una vez evaluada la participación de los diferentes sectores según informe realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) para el Valle del Cauca sobre las principales actividades manufactureras según producción bruta, el sector de químicos, alimentos y bebidas representa una oportunidad para que la empresa Inoxidable Santacruz afiance su presencia en el mercado ofreciendo sus productos y servicios.

El crecimiento en la demanda de construcción comercial y habitacional específicamente en los sectores 4, 5 y 6 según Coordinada Urbana – CAMACOL VALLE, representa un nicho de mercado interesado en demandar aplicaciones y soluciones fabricadas en acero inoxidable.

Debido al gran número de empresas que ofrecen productos y servicios iguales y/o similares a Inoxidable Santacruz es necesario diversificar el portafolio de productos y servicios, que le permita penetrar en nuevos mercados.



Se pudo identificar y establecer las variables más comunes que componen el precio de los productos y servicios que ofrecen las empresas competencia del sector al que pertenece Inoxidable Santacruz.

La adquisición directa de materias primas como el acero inoxidable representa para las empresas del sector metalmeccánico que transforman este material, ofrecer a sus clientes productos más competitivos por precio.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Inoxidable Santacruz puede desarrollar diferentes líneas de productos para atender e ingresar en diferentes segmentos objetivos, como el sector de la construcción comercial y habitacional ofreciendo productos hechos sobre medidas y desarrollando una línea de productos estándar que le permita comercializarlos en almacenes de cadena o grandes superficies.

Inoxidable Santacruz debe afianzar su presencia con los clientes actuales y aprovechar esta carta de presentación para expandir su presencia en empresas del sector químico, alimentos, farmacéutico y bebidas donde ya cuenta con experiencia y tiene posicionado sus productos y servicios.

Inoxidable Santacruz debe asignar una partida presupuestal para cada año de operación que le permita desarrollar una estrategia publicitaria acorde a los productos ofrecidos y que apunten claramente a los segmentos objetivos.

Inoxidable Santacruz debe implementar nuevas técnicas, equipos y desarrollar las competencias del personal operativo y administrativo con el fin de incrementar la productividad y la competitividad de la empresa.

Desarrollar alianzas con proveedores o fabricantes de productos complementarios que permitan ser representante o distribuidor exclusivo para la región.

Inoxidable Santacruz puede realizar alianzas con proveedores de igual o similar tamaño que les permita realizar compras en mayor volumen para disminuir el costo por materia prima.

## **BIBLIOGRAFIA**

Andrews, K. (1977). *El concepto de estrategia de la empresa*. Pamplona: Wunsa.

Johnson, G. S. (2010). *Fundamentos de Estrategia*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Press .

Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing (8 ed.)*. Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing (12 ed.)*. Pearson Prentice Hall.

Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.

Porter, M. (1980). Competitive Estrategy: Techniques for analizing industries and competitors. *Free Press*, 35-40.

- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1997). ¿Qué es estrategia? Harvard-Clase empresarial.
- Ramirez, M. C. (2007). El Inoxidable el Mas Limpio de los Aceros. *Metal Actual ed. 5*, pag. 20-26.
- Santacruz, E. (2012). *Archivo Contable de la Empresa*. Santiago de Cali.
- Santacruz, E. (2012). *Entrevista con los Autores*. Santiago de Cali.
- Thompson, A. S. (2008). *Administración estratégica* (15 ed.). México: Mc Graw Hill.
- T. Jacobs, Shepherd y G. Johnson, (1998), *Exploring Techniques of Strategy Analysis and Evaluation*, Prentice Hall.

## GLOSARIO

**Mezcla de Mercadeo.** Se definen como el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.

A los elementos de la mezcla de mercadeo se les denomina las cuatro Ps y hacen referencia a producto, promoción, precio y plaza.

**Posicionamiento.** Se llama posicionamiento a la referencia del lugar que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia. En marketing, se evita por todos los medios dejar que el posicionamiento ocurra sin la debida planificación razón por la que se emplean

técnicas consistentes en la planeación y comunicación de estímulos diversos para la construcción de la imagen e identidad deseada para la marca a instaurar en la subjetividad del consumidor.

**Ventaja Competitiva.** La ventaja competitiva es una rentabilidad por encima de la rentabilidad media del sector en el que la empresa se desempeña. Es la ventaja que una empresa tiene respecto a otras empresas competidoras. El logro de una ventaja competitiva es el objetivo buscado por la estrategia competitiva.

La ventaja competitiva, se logra desarrollando, adquiriendo, manteniendo o aumentando fuentes de ventaja competitiva (Difícil de imitar, Única, posible de mantener o superior a la competencia).

**Acero Inoxidable.** El acero inoxidable es un acero de elevada pureza y resistente a la corrosión, dado que el cromo, u otros metales que contiene, posee gran afinidad por el oxígeno y reacciona con él formando una capa pasivadora, evitando así la corrosión del hierro. Esta resistencia a la oxidación, denominada «resistencia a la corrosión», es lo que hace al acero inoxidable diferente de otros tipos de acero, de ahí su nombre. Sin embargo, justo después de su descubrimiento se apreció que el material tenía otras muchas y valiosas propiedades que lo hacen idóneo para una amplia gama de usos diversos. Su resistencia a la corrosión, sus propiedades higiénicas y sus propiedades estéticas hacen del acero inoxidable un material muy atractivo para satisfacer diversos tipos de demandas.