



**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA  
EL CRECIMIENTO ECONOMICO DE INDUSTRIAS METALICAS UNIVERSAL**

**ANDREA SUSANA VALLEJO GARCÍA  
SANDRA BIBIANA VALLEJO GARCÍA**

**UNIVERSIDAD POLITECNICO GRANCOLOMBIANO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO M22**

**Bogotá D.C.**

**2007**

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA  
EL CRECIMIENTO ECONOMICO DE INDUSTRIAS METALICAS UNIVERSAL**

**ANDREA SUSANA VALLEJO GARCÍA  
SANDRA BIBIANA VALLEJO GARCÍA**

**Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Gerencia**

**Director  
MAURICIO RAMIREZ MALAVER**

**UNIVERSIDAD POLITECNICO GRANCOLOMBIANO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO M22  
Bogotá D.C.  
2007**

A Dios, a nuestros padres y a nuestros novios con todo nuestro amor



## TABLA DE CONTENIDO

### INTRODUCCION

1. JUSTIFICACION .....	9
2. PROBLEMA .....	10
3. OBJETIVOS .....	11
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	11
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	11
4 ANALISIS INTERNO DE LA IMU .....	12
4.1 MISIÓN .....	12
4.2 VISIÓN .....	12
4.3 VALORES CORPORATIVOS .....	13
4.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS .....	13
5 METAS Y POLITICAS .....	14
6 ARBOL DE COMPETENCIAS .....	15
7 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	16
8 MATRIZ BCG .....	17
9 MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN .....	19
10 MATRIZ DE MICROSEGMENTACIÓN .....	20
10.1 DESCRIPCION DE CLIENTES .....	21

<b>11</b>	<b>ANALISIS DEL MICROENTORNO</b>	<b>23</b>
11.1	PROVEEDORES	24
11.2	CANALES DE DISTRIBUCION	24
11.3	CLIENTES	25
<b>12</b>	<b>ANALISIS SITUACIONAL</b>	<b>26</b>
12.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	28
12.2	RECURSOS	30
<b>12.3</b>	<b>RECURSOS OPERATIVOS</b>	<b>30</b>
12.4	RECURSO HUMANO	32
<b>13</b>	<b>ANALISIS DEL MACROENTORNO</b>	<b>34</b>
13.1	ECONOMIA	34
13.2	TECNOLOGIA	36
13.3	GOBIERNO	36
13.4	SOCIALES Y CULTURALES	37
13.5	ANÁLISIS DE PORTER	38
13.5.1	BARRERAS DE ENTREDA	39
13.5.2	BARRERAS DE SALIDA	39
13.5.3	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	40
13.5.4	PODER DE LOS COMPRADORES	41
13.5.5	PODER DE LOS PROVEEDORES	42
13.5.6	DISPONIBILIDAD DE LOS SUSTITUTOS	43
13.5.7	RESUMEN DE ATRACTIVIDAD	43
<b>14</b>	<b>ANALISIS DE LA COMPETENCIA</b>	<b>44</b>

<b>14.1</b>	<b>MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO</b>	<b>45</b>
<b>14.1.1</b>	<b>ANÁLISIS MATRIZ PERFIL COMPETITIVO</b>	<b>45</b>
<b>14.1.2</b>	<b>ESTRATEGIA COMPETITIVA</b>	<b>46</b>
<b>14.1.3</b>	<b>IDENTIFICACION DE LAS ESTRATEGIAS DE LOS COMPETIDORES</b>	<b>46</b>
<b>14.2</b>	<b>MATRIZ DE LA POSICION COMPETITIVA</b>	<b>48</b>
<b>15</b>	<b>ANÁLISIS DOFA</b>	<b>50</b>
<b>15.1</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>50</b>
<b>15.2</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>50</b>
<b>15.3</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>51</b>
<b>15.4</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>51</b>
<b>15.5</b>	<b>MATRIZ DE LA EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS</b>	<b>52</b>
<b>15.5.1</b>	<b>MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS ...</b>	<b>52</b>
<b>15.5.2</b>	<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS</b>	<b>53</b>
<b>15.6</b>	<b>ANÁLISIS ESTRATEGICO</b>	<b>54</b>
<b>15.7</b>	<b>MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA EVALUACIÓN Y ACCIÓN</b>	<b>55</b>
<b>15.8</b>	<b>FACTORES CLAVES DE ÉXITO</b>	<b>58</b>
<b>15.8.1</b>	<b>ANÁLISIS ESTRATEGICO</b>	<b>59</b>
<b>15.8.2</b>	<b>ANÁLISIS ESTRATEGICO</b>	<b>59</b>
<b>16</b>	<b>FORMULACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>61</b>
<b>17</b>	<b>ANÁLISIS FINANCIERO</b>	<b>63</b>
<b>17.1</b>	<b>PRESUPUESTO DE VENTAS</b>	<b>63</b>



<b>17.2 PUNTO DE EQUILIBRIO .....</b>	<b>67</b>
<b>17.3 ESTADO DE RESULTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS ...</b>	<b>68</b>
<b>18 CONCLUSIONES .....</b>	<b>71</b>
<b>19 RECOMENDACIONES .....</b>	<b>72</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	

## **GRAFICOS**

Gráfico 1. MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR BCG

Gráfico 2. MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN

Gráfico 3. MATRIZ DE MICROSEGMENTACIÓN

Gráfico 4. NUMERO DE VIVIENDAS LICENCIADAS E INICIADAS

Gráfica 5. AREA LICENCIADA E INICIDA PARA VIVIENDA

Gráfica 6. ORGANIGRAMA IMU

Gráfica 7. TIPO DE COMUNICACIÓN

Gráfico 8. IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Gráfica 9. IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LOS COMPETIDORES

Gráfica 10. IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LOS COMPETIDORES

Gráfico 11. MATRIZ DE POSICIÓN COMPETITIVA

Gráfico 12. MAPA ESTRATEGICO

## **TABLAS**

Tabla 1. DESCRIPCIÓN DEL CLIENTE

Tabla 2. ACCIONES DE LOS STAKEHOLDERS Y SU IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN

Tabla 3. ACTIVOS FIJOS

Tabla 4. RECURSOS HUMANOS

Tabla 5. ANALISI DEL MACROENTORNO

Tabla 6. FACTORES COMPETITIVOS

Tabla 7. FACTORES COMPETITIVOS

Tabla 8. FACTORES COMPETITIVOS

Tabla 9. FACTORES COMPETITIVOS

Tabla 10. FACTORES COMPETITIVOS

Tabla 11. FACTORES COMPETITIVOS

Tabla 12. ATRACTIVIDAD

Tabla 13. DEMANDA SELECTIVA

Tabla 14. ANALISIS VENTAJA COMPETITIVA

Tabla 15. MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS

Tabla 16. MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS

Tabla 18. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA

Tabla 19 FACTORES CLAVES DE EXITO

Tabla 20 PRODUCCIÓN ANUAL

Tabla 21 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Tabla 22. PRESUPUESTO COSTOS DE PRODUCCIÓN

Tabla 23. ESTADO DE RESULTADOS P Y G.

## INTRODUCCION

La escasa fabricación de piezas metálicas en Colombia en las décadas anteriores a 1990, se debió a aspectos como el alto costo del acero en relación al concreto, aunque a partir de los años 80's el precio del acero empieza a mostrar un crecimiento menor al del concreto. La construcción en acero muestra algunas ventajas, por ejemplo, grandes luces, secciones menores en columnas, peso de la estructura, velocidad de construcción, etc. Por otra parte, en Colombia, los procesos constructivos en este tipo de construcción han mostrado una evolución positiva durante la última década.

Industrias metálicas universal es una empresa con más de 15 años en el mercado dedicada a la fabricación de estructuras y carpintería metálica para la construcción. Surge como respuesta a las necesidades de calidad, tiempos cortos de entrega y precios razonables dentro del mercado de la construcción metálica, desde entonces ha combinado exitosamente la experiencia y el conocimiento para atender las diferentes necesidades sus clientes.

Esta empresa en los últimos tres años se ha dedicado a proveer a constructoras de vivienda en todo lo relacionado con la dotación metálica de las viviendas (Puertas, Ventanas, Marco tapas, encerramiento etc.); ha tenido ciclos favorables

para su desarrollo y crecimiento, los cuales no han sido aprovechados para lograr consolidarse en el mercado y obtener solidez financiera esta situación obedece a que no ha tenido una estructura Administrativa ni financiera claramente definida. Y hasta la actualidad la empresa no ha implementado ninguna estrategia específica de mercadeo.

## **1. JUSTIFICACION**

Industrias Metálicas Universal en el transcurso del tiempo no ha podido consolidarse en el mercado, por las diferentes situaciones de inestabilidad del sector, adicionalmente ha carecido de una proyección en el tiempo en que se ha desarrollado con el fin de plantear objetivos financieros claros y concretos, esta empresa en el desarrollo de su actividad reacciona reactiva y no proactivamente ante las necesidades del mercado. IMU debe fortalecer su estructura organizacional, y definir claramente una política financiera y desarrollar estrategias de mercadeo y ventas.

## **2. PROBLEMA**

Industrias Metálicas Universal es una empresa que lleva más de 15 años en el mercado dedicada a la fabricación de estructuras y carpintería metálicas para la construcción. Esta empresa ha tenido ciclos favorables para su desarrollo y crecimiento, los cuales no han sido aprovechados para lograr consolidarse en el mercado y obtener solidez financiera.



### **3. OBJETIVOS**

Los objetivos de esta investigación son:

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Lograr una solidez administrativa y financiera de Industrias Metálicas Universal posicionándose en el mercado de los proveedores de la construcción de vivienda.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Diseñar una estrategia de mercadeo para posicionar la empresa en el mercado.
- Identificar el micro segmento objetivo.
- Identificar las debilidades de IMU frente a la competencia y el mercado.
- Determinar el core bussines IMU.

## **4. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA INDUSTRIAS METALICAS UNIVERSAL**

### **4.1 MISIÓN**

Ser una empresa que se destaque en el sector por la elaboración de productos metálicos con altos niveles de calidad y excelente servicio, satisfaciendo plenamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, colaboradores y propietario.

### **4.2 VISIÓN**

Ser una empresa reconocida en los diferentes sectores, empresarial y constructoras de vivienda en la ciudad de Bogotá y área metropolitana por su calidad y excelente servicio al cliente.

Contando con tecnología avanzada, información actualizada, talento humano altamente capacitado e infraestructura sólida para una administración eficiente y eficaz.

### **4.3 VALORES CORPORATIVOS**

- **EXPERIENCIA**

Conocimiento del negocio por parte del dueño y el equipo de trabajo de la empresa.

- **CUMPLIMIENTO**

Identificación de las necesidades de los clientes, proveedores y empleados.

- **CALIDAD**

Satisfacción y garantía de los compromisos adquiridos por la organización.

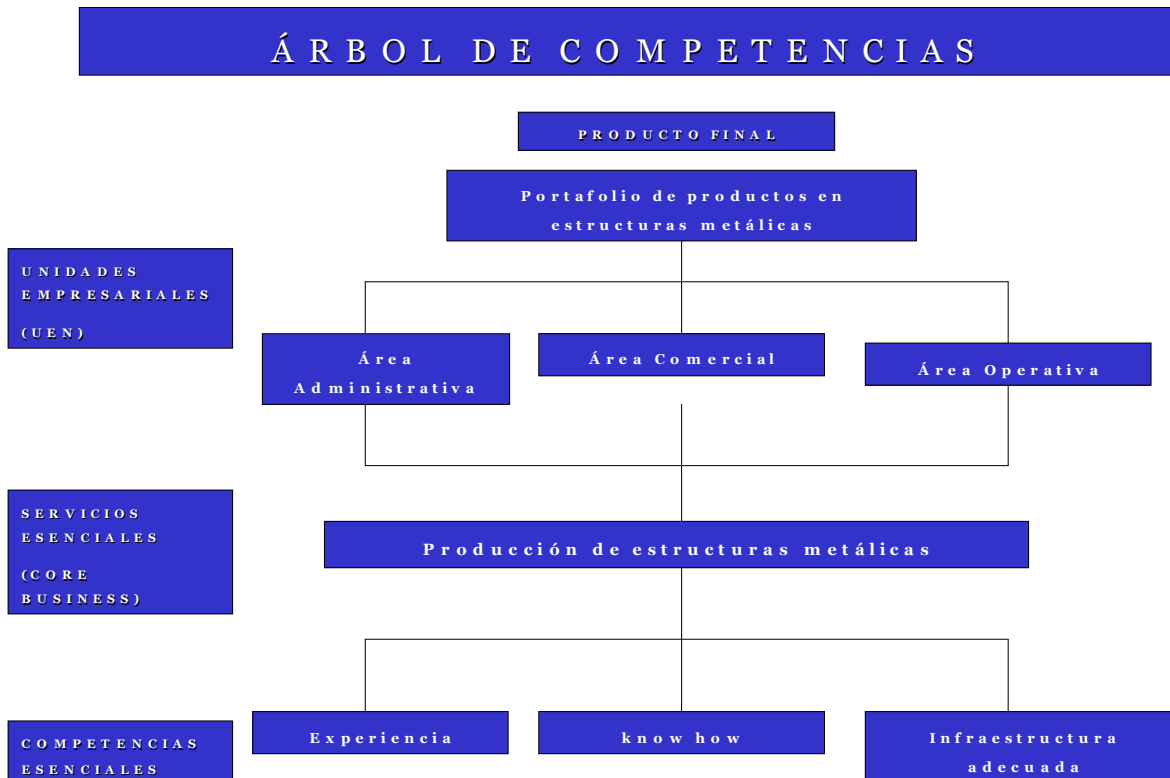
### **4.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

- Ser la solución integral en productos metálicos para la construcción de vivienda.
- Optimizar los recursos existentes para lograr una rentabilidad del 15% anual.
- Incrementar las ventas en un 20% con respecto al año 2006.
- Lograr una excelente calidad de los productos a precios razonables manteniendo la ventaja competitiva.

## **5. METAS Y POLITICAS**

- Construir relaciones duraderas con los clientes basadas en excelente servicio y garantía de los productos.
- Capacitación constante para el personal con el fin de identificar las tendencias en el mercado.
- Lograr que tres constructoras de Bogotá se integren a la empresa como clientes en los próximos 3 años.

## 6. ARBOL DE COMPETENCIAS



## **7. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

IMU escucha e identifica las necesidades de sus clientes brindándoles orientación y recomendando la mejor opción basados en su amplia experiencia. Los productos que ofrece IMU son:

Puertas y portones

Ventanearía

Marco Tapas

Cerramientos

Barandas

Ductos

Persianas Metálicas

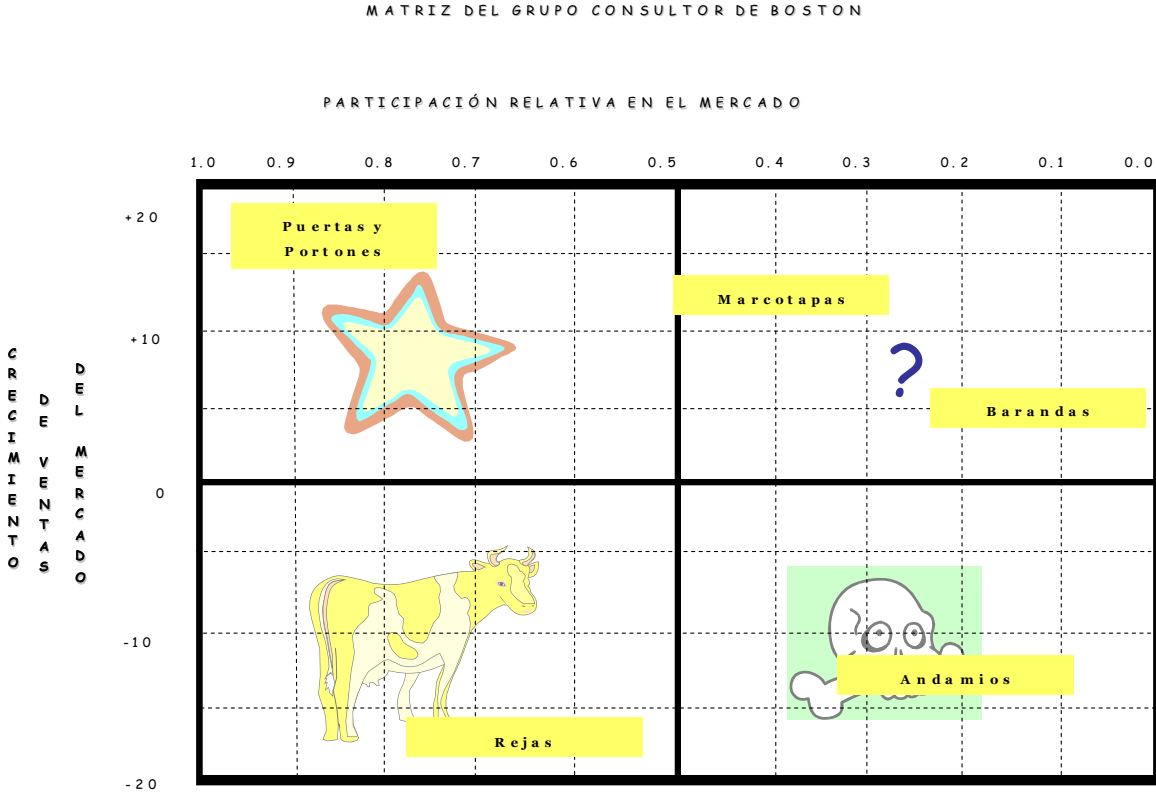
Andamios

Galpones

Tanques cilíndricos

## 8. MATRIZ BOSTON CONSULTING

Gráfico 1.



La estrella en el cuadrante superior izquierdo corresponde a un producto con buenas oportunidades en el mercado. Con una elevada demanda, las puertas son el producto que más produce y genera las más alta rentabilidad de todos los productos que fabrica.

Las vacas en el cuadrante inferior izquierdo generan para IMU elevados flujos de efectivo, su producción es constante y genera una rentabilidad aceptable.

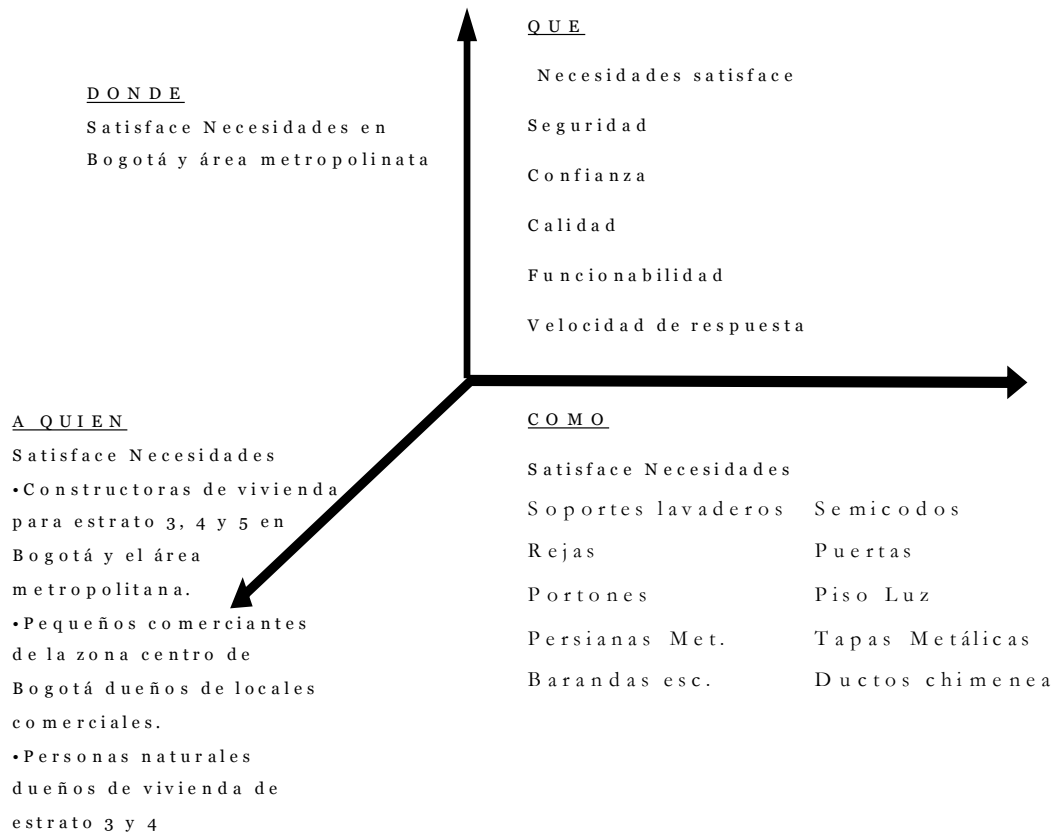
El hueso del cuadrante inferior derecho es un producto que requiere una alta inversión y es muy competido, es ofrecido por los competidores a precios muy bajos y adicionalmente las constructoras prefieren fabricarlos, su alquiler es muy esporádico.

El interrogante el cuadrante superior derecho estos productos solo los demanda para determinados proyectos de vivienda.



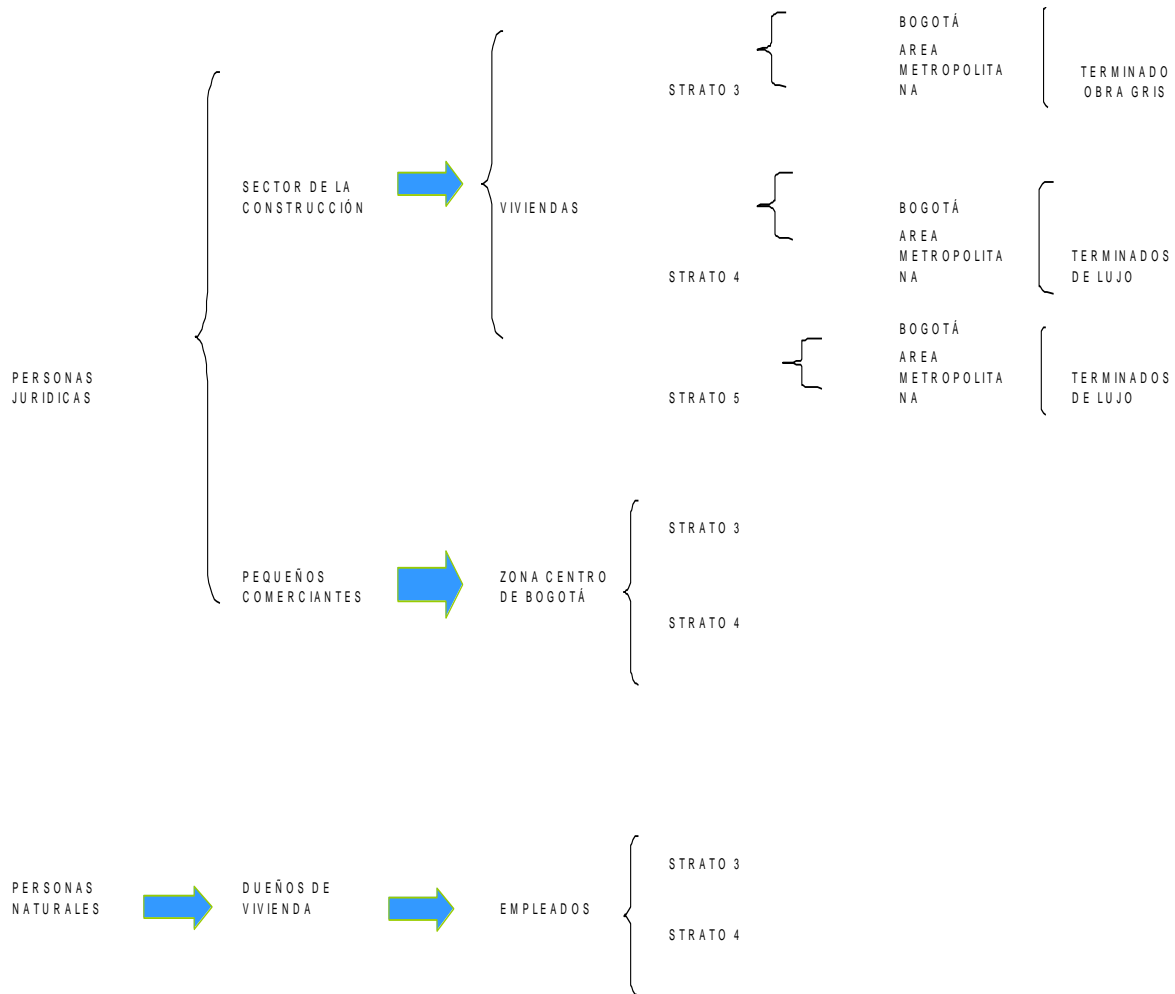
## 9. MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN

Gráfico 2.



## 10. MATRIZ DE MICROSEGMENTACIÓN

Gráfico 3.



### 10.1 DESCRIPCION DE CLIENTES

En la siguiente tabla se realiza una descripción detallada del perfil de los tipos de clientes que ha definido IMU de acuerdo a la micro segmentación del mercado.

DESCRIPCIÓN DEL CLIENTE	COMPORTAMIENTO DE COMPRA	PARETTO	LOCALIZACIÓN	FACTURACIÓN millones	FRECUENCIA DE COMPRA	TIPO DE PRODUCTO
<b>PERSONAS</b> <b>JURIDICAS</b> Hombres > de 40 años Empleados Ingenieros Civiles y Arquitectos	Elaboración de productos para la terminación de la vivienda, Fabricación e instalación en cualquier punto de la ciudad Calidad, cumplimiento y experiencia.	70%	Bogotá Zona Norte	\$ 150	De acuerdo con el status de la obra	Ventanas Puertas Cajas de protección para el servicio de gas
<b>PERSONAS</b> <b>JURIDICAS</b> Hombres Casados	Necesidad de seguridad, ; flexibilidad en la fabricación de los	20%	Bogotá Zona Centro	\$ 20	1 vez cada año	Rejas Puertas de seguridad Mantenimiento

> de 40 años	productos.					
Independientes	Calidad,					
Pequeños	cumplimiento y					
comerciantes	experiencia.					
	Necesidad de					
	seguridad,					
<b>PERSONAS</b>	; flexibilidad en la					
<b>NATURALES</b>	fabricación de los					
Hombres o	productos.					
Mujeres	Calidad,					Rejas
Casados	cumplimiento y		Bogotá			Puertas de
> de 30 años	experiencia.		Zona Sur		1 vez cada	seguridad
Empleados		10%	occidente	\$ 10	año	Mantenimiento

## 11. ANALISIS DEL MICROENTORNO

Tabla 2.

<b>ANÁLISIS DEL MICROENTORNO</b>		
<b>ACCIONES DE LOS STAKEHOLDERS Y SU IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN</b>		
<b>STAKEHOLDERS</b>	<b>OPORTUNIDADES (+)</b>	<b>AMENAZAS (-)</b>
PROVEEDORES DE LÁMINAS METÁLICAS Y HIERRO	DIVERSIDAD DE MATERIALES OPORTUNIDAD DE ENTREGA	INCREMENTO DE LOS PRECIOS NO EXISTE FINANCIACION EN LAS COMPRAS
PROVEEDORES DE MAQUINARIA	EFICIENCIA EN LOS RESULTADOS DEL PRODUCTO ADQUISICION DE MAQUINARIA PROPIA	CAMBIOS TECNOLÓGICOS
ARP	SEGURIDAD Y ASESORIA PARA LOS TRABAJADORES	
CAMARA DE COMERCIO	ASESORIAS PERMANENTES EN DESARROLLO DE PYMES	
ICONTEC	PROGRAMA DE GESTION DE CALIDAD EN LOS PRODUCTOS	NO CUMPLIR CON TODOS LOS REQUISITOS
ENTIDADES BANCARIAS	FACILIDAD EN EL OTORGAMIENTO DE CREDITOS	AUMENTO EN TASAS DE INTERES
GOBIERNO	A TRAVES DEL TLC SE PUEDEN DISMINUIR LOS PRECIOS DE LA MATERIA PRIMA BANCA DE OPORTUNIDADES	EL TLC PUEDE SER NEGATIVO POR EL AUMENTO DE COMPETENCIA EN EL SECTOR
CONSTRUCTORAS DE VIVIENDA	LA TENDENCIA CRECIENTE EN LA CONSTRUCCION DE VIVIENDA	ALTO INDICE DE NEGACION DE LICENCIAS PARA CONSTRUIR
EMPLEADOS	CAPACITACIÓN EN LAS NUEVAS TENDENCIAS DE LA CONSTRUCCION	ALTA ROTACION DEL PERSONAL

## **11.1 PROVEEDORES**

El precio de la materia prima utilizada en el negocio tiene una tendencia creciente y fluctuante durante el año, debido a las condiciones de producción del acero en Colombia la oferta es muy baja para la demanda del país, en los momentos en que hay grandes proyectos se escasea el acero y por esto es necesario realizar importaciones lo cual incrementa su precio, la Compra de esta se hace de acuerdo a la favorabilidad de los precios que ofrecen los proveedores, la compra se hace siempre en efectivo ya que no se ha fidelizado con ningún proveedor.

El hecho de no tener una alianza o fidelizado con sus proveedores ha hecho que pierda posibilidades como créditos, sostenibilidad de precios, ofertas e información oportuna.

## **11.2 CANALES DE DISTRIBUCION**

Los clientes de IMU son visitados por el Gerente quien ofrece sus productos de manera directa, y manejando la negociación de acuerdo al cliente, la empresa ha manejado aviso publicitario en paginas amarillas en los últimos 13 años; IMU utiliza una red propia de comercialización, el medio que utiliza la empresa es la

referenciación de nuevos clientes, realmente no tiene definido un canal más específico para la consecución de clientes.

La competencia hoy en día ha estado a la vanguardia de los medios tecnológicos, pautan tanto en medios convencionales, adicionalmente están en páginas amarillas y poseen su propia página Web.

### **11.3 CLIENTES**

Los clientes de la empresa son referidos por aquellas personas jurídicas o naturales que en determinado momento compraron algún producto.

En este momento tiene contrato con dos constructoras dedicadas a la fabricación de viviendas a las cuales provee de ventanas, puertas y cajas para el alojamiento del registro de gas. Desde el punto de vista del sector de la construcción el panorama es favorable para la empresa por la reactivación económica de este sector. Además se evidencia la fidelización de estas constructoras con la empresa.

Hay ausencia de base de datos de los clientes con los cuales se ha trabajado perdiendo la oportunidad de potencializarlos y mantenerlos.

## 12. ANALISIS SITUACIONAL

La empresa tiene oportunidad de lograr sus objetivos planteados puesto que el sector de la construcción ha tenido un crecimiento favorable durante los dos últimos años. El producto interno bruto del sector de la construcción totalizó en el tercer trimestre de 2006 1.556.745 millones de pesos representado el 6.56 por ciento del PIB total.

El PIB de la construcción creció el 18.96% por ciento del 2006 frente al 2005. De igual forma, los subsectores de edificaciones y obras civiles registraron incrementos del 22.62 por ciento y del 13.6 por ciento, respectivamente.

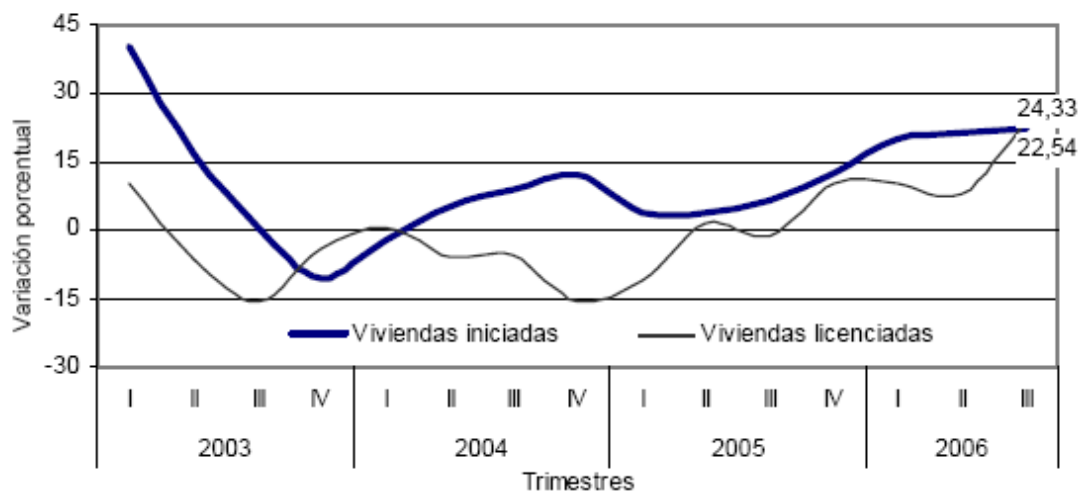
Las licencias de construcción aprobadas registraron un incremento del 38.14% por ciento respecto al mismo periodo del 2005. Por su parte, el área nueva o iniciada obtenida a partir del Censo de Edificaciones, aumentó el 18.52% por ciento.

El área licenciada para vivienda presentó crecimiento del 11.20 por ciento. De igual forma, el área nueva para vivienda del Censo de Edificaciones registró un crecimiento del 8.86 por ciento. El valor de los créditos individuales (a precios constantes de 1994) desembolsados para la compra de vivienda, aumentaron el 72.48 por ciento.



Gráfico 4

**Número de viviendas licenciadas e iniciadas**  
**Variación doce meses**  
**2003 (I trimestre) - 2006 (III trimestre) <sup>P</sup>**

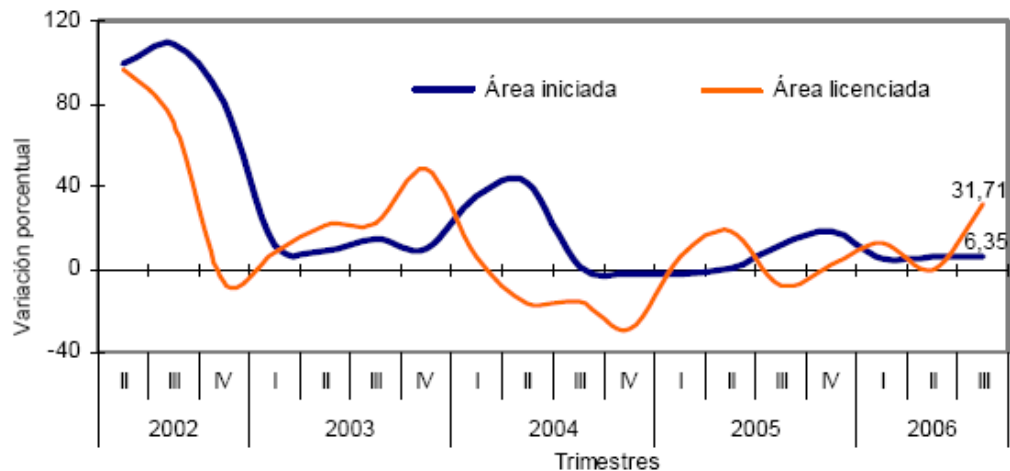


Fuente: DANE  
<sup>P</sup> preliminar

El área licenciada aprobada para vivienda de interés social, en el primer trimestre de 2006, registró un incremento del 41.38 por ciento respecto al mismo trimestre de 2005. De igual forma, el área nueva para vivienda VIS del Censo de Edificaciones se incrementó en un 9,97 por ciento.

Gráfica 5

Área licenciada e iniciada para vivienda  
Variación anual  
2002 (II trimestre) - 2006 (III trimestre) <sup>P</sup>



Fuente: DANE  
<sup>P</sup> preliminar

Con respecto a las estadísticas suministrados por el DANE se evidencia claramente la oportunidad de mercado en el sector de la construcción de vivienda en la cual **Industrias Metálicas Universal** puede entrar a conquistar con una excelente estrategia y compromiso en la vinculación y fidelización de clientes del sector.

## 12.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es una empresa fundada hace 15 años dirigida por un único dueño, quien se ha encargado de las laborales administrativas, financieras, de producción y mercadeo.

Gráfica 6.



De acuerdo con el volumen de producción se contrata personal a destajo, situación por la cual los empleados no se encuentran comprometidos ni identificados con la empresa, en consecuencia se evidencia desperdicio de materia prima, mal uso de los recursos, verificaciones y rectificación de la producción, pérdida de maquinaria y ausencia sin justificación del personal.

Se ha detectado que la empresa no cuenta con personal calificado para algunas labores lo que genera pérdida de tiempo hora/hombre.

Igualmente el empleado es considerado como un factor muy importante dentro de la empresa cumpliendo oportunamente con los pagos y motivándolos a través de incentivos económicos.

## **12.2 RECURSOS**

La empresa cuenta con equipo de oficina el cual esta siendo subutilizado ya que no posee el software necesario para el funcionamiento, contable de facturación, de clientes, no posee Internet. Lo que ha hecho menos competitiva la empresa puesto no esta en línea con el desarrollo y crecimiento del sector perdiendo oportunidades por la falta de información.

Inventario equipo de oficina:

Un (1) Computador marca DELL con sistema operativo Windows 2000.

Una (1) Impresora Marca Compaq.

Un (1) Telefax Panasonic.

## **12.3 RECURSOS OPERATIVOS**

Cuenta con la suficiente y adecuada maquinaria para cumplir con la producción de los clientes existentes, en ocasiones debe subcontratar alguna maquinaria con la cual no cuenta, esta maquinaria es necesaria para los terminados de los productos generando sobre costos de la producción los cuales no se contemplan en el precio del producto ya que si se incluye estaría en desventaja frente al precio de la competencia.

Tabla 3.

<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Total</b>
equipo de soldadura	5	\$ 1.000.000,00	\$ 5.000.000,00
compresor	1	\$ 4.500.000,00	\$ 4.500.000,00
cisalla de mano	1	\$ 1.700.000,00	\$ 1.700.000,00
cisalla grande	1	\$ 9.000.000,00	\$ 9.000.000,00
tronsadora	2	\$ 800.000,00	\$ 1.600.000,00
prensas de banco	3	\$ 800.000,00	\$ 2.400.000,00
taladro de arbol	1	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00
colilladora	1	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00
equipo de oxicorte	1	\$ 4.000.000,00	\$ 4.000.000,00
esmeril grande	1	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
esmeril pequeño	1	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00
pulidoras	3	\$ 1.100.000,00	\$ 3.300.000,00
taldros de mano	4	\$ 400.000,00	\$ 1.600.000,00
caladora	1	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00
lijadora	1	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00
manuales	1	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
			\$ 44.020.000,00
Vehiculo	1	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00
Mobiliario y equipo auxiliar		\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>\$ 59.220.000,00</b>	<b>\$ 69.020.000,00</b>

## 12.4 RECURSO HUMANO

Tabla 4.

CARGO	Nº DE PERSONAS	FUNCIONES	PERFIL			MODALIDAD DE CONTRATACIÓN	ESCALA SALARIAL	BÁSICO \$
			PERFIL PERSONAL	PERFIL ACADEMICO	PERFIL LABORAL			
GERENTE	1	Estratégico. Ventas.	Hombre Casado > 40 años.	Técnico.	*Experiencia de 20 años en el sector.  *Amplio conocimiento en fabricación de estructuras y ornamentación en general.  *Portafolio de clientes.  *Habilidad de negociación.  *Actitud de servicio al cliente.	Contrato término indefinido	Básico + comisión por logro.	\$ 1.500.000
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1	Administrativo.	Mujer Soltera > de 20 años	Técnico.	*Conocimiento de office.  *Manejo de nómina.  *Manejo de proveedores.  *Conocimientos en contabilidad.	Contrato término indefinido	Básico.	\$ 433.700
SOLDADOR	3	Operativo.	Hombre Casado > 30 años	Bachiller	*Conocimiento técnico en soldadura.  *Conocimiento de empalme de piezas de ornamentación.	Contrato a destajo	Básico.	\$ 800.000
AYUDANTE	2	Operativo.	Hombre Soltero > 20 años	Bachiller		Contrato a destajo	Básico.	\$ 433.700

CARGO	Nº DE PERSONAS	FUNCIONES	PERFIL			MODALIDAD DE CONTRATACIÓN	ESCALA SALARIAL	BÁSICO \$
			PERFIL PERSONAL	PERFIL ACADEMICO	PERFIL LABORAL			
GERENTE	1	Estratégico. Ventas.	Hombre Casado > 40 años.	Técnico.	*Experiencia de 20 años en el sector. *Amplio conocimiento en fabricación de estructuras y ornamentación en general. *Portafolio de clientes. *Habilidad de negociación. *Actitud de servicio al cliente.	Contrato término indefinido	Básico + comisión por logro.	\$ 1.500.000
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1	Administrativo.	Mujer Soltera > de 20 años	Técnico.	*Conocimiento de office. *Manejo de nómina. *Manejo de proveedores. *Conocimientos en contabilidad.	Contrato término indefinido	Básico.	\$ 433.700
SOLDADOR	3	Operativo.	Hombre Casado > 30 años	Bachiller	*Conocimiento técnico en soldadura. *Conocimiento de empalme de piezas de ornamentación.	Contrato a destajo	Básico.	\$ 800.000
AYUDANTE	2	Operativo.	Hombre Soltero > 20 años	Bachiller		Contrato a destajo	Básico.	\$ 433.700

### 13. ANALISIS DEL MACROENTORNO

Tabla 5.

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO		
FUERZAS	OPORTUNIDAD	AMENAZAS
ECONÓMICA	MAS OPORTUNIDADES DE COMPRA DE VIVIENDA GRACIAS A LOS CRÉDITOS DE CAJAS DE COMPENSACIÓN, SUBSIDIOS.	EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO EN CUANTO A LA APERTURA DE NUEVOS COMPETIDORES Y PRECIOS EN IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA
SOCIAL	INCREMENTO DE LOS PROYECTOS PARA LA VIVIENDA LA CIUDAD ESTA URBANIZANDOSE.	LA MAYORIA DE PROYECTOS SON DE INTERES SOCIAL VIS
POLÍTICA	APOYO DEL GOBIERNO A TARVÉS DE LA BANCA DE OPORTUNIDAD PARA PYMES	RESTRICCIÓN EN LA CONCESIÓN DE LICENCIAS DE CONSTRUCCIÓN .
TECNOLÓGICA	GENERA ALTA PRODUCTIVIDAD Y MEJORA LOS TIEMPOS DE ENTREGA	ALTOS COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN Y COMPRA

#### 13.1 ECONOMIA

Un buen número de empresas colombianas están aprovechando el tiempo y preparándose para el cambio oceánico que vendrá con la caída de las barreras comerciales que protegen el mercado colombiano. El cambio es inminente, pues bien sea por medio del ALCA o de un Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, los aranceles que hoy protegen a muchos productos colombianos (que pueden llegar al 30%), pueden reducirse a un mínimo.



En cuanto a los empresarios, el trabajo es muy exigente; se requiere un cambio de mentalidad para que se anticipen e identifiquen las oportunidades. Esto implica trabajar en el conocimiento de los nuevos mercados para identificar nichos en donde puedan ser competitivos en un entorno de TLC.

Así mismo, los empresarios del país tienen que participar activamente en generar relaciones de negocios con los otros mercados. La preparación es una obligación de todos, la PYME por ejemplo, corre riesgos si no acelera su transformación. En un país en el que la pequeña y mediana empresa representa más del 40% de la producción total y un 30% de las exportaciones no tradicionales, es importante que se les preste especial atención para evitar traumatismos.

El mayor beneficio que podría traer el TLC es un aumento significativo de la inversión extranjera. Por esta razón se hace importante tener una entidad promotora de inversión fuerte que tenga los recursos y el apoyo suficiente para cumplir la que debe ser su misión principal: “venderle Colombia al mundo”.

En primer lugar, es crítico ayudar a las empresas competitivas en sus esfuerzos por conseguir capital de tal forma que puedan invertir en aumentar su capacidad de producción, en crear presencia comercial en Estados Unidos y en modernizar sus tecnologías.

En segundo lugar, es necesario apoyar a sectores poco competitivos en sus esfuerzos de reconversión, de lo contrario, se podría caer en una gran crisis en los sectores de la pequeña y mediana empresa.

### **13.2 TECNOLOGIA**

La empresa conoce de los avances en maquinaria y construcción, sin embargo no posee los recursos suficientes para realizar inversión en capital de trabajo. Lo que genera una ventaja comparativa a sus competidores.

### **13.3 GOBIERNO**

El Gobierno actualmente tiene programas de incentivos para desarrollar proyectos con las pequeñas y medianas empresas cuyo objetivo sea crecer, ampliar líneas de productos, fomentar empleo a la población desplazada del país.

A nivel departamental la Cámara de Comercio de Bogotá tiene todo un programa desde creación de empresa hasta el apoyo para el fortalecimiento de las mismas esta empresa no esta enterada y por lo tanto no ha aprovechado para obtener créditos e invertir en maquinaria y otros activos.

El Fondo Nacional de Garantías S.A. es la entidad a través de la cual el Gobierno Nacional busca facilitar el acceso al crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el otorgamiento de garantías.

El SENA desde el año 2002 con la expedición de la Ley de Reforma Laboral 789, asumió la responsabilidad del Fondo Emprender que tiene como finalidad asignar recursos económicos en calidad de capital semilla a iniciativas empresariales, que provengan y que sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes, estudiantes universitarios y egresados, con el propósito de generar empresa y empleo.

El SENA como entidad pública esta trabajando para fortalecer las capacidades de mas instituciones en el país. Específicamente en el tema de emprendimiento, se están transfiriendo las metodologías, programas y proyectos para que sean replicadas con alta calidad al interior de éstas. Se está trabajando en actividades tales como la formación de formadores, el acompañamiento en el montaje de unidades de emprendimiento en las Universidades, Apoyo en la realización de eventos (Conferencias, Ferias Empresariales) y la presentación de Planes de Negocio al FONDO EMPRENDER.

#### **13.4 SOCIALES Y CULTURALES**

La actual situación de inseguridad y delincuencia común que vive la ciudad de Bogota, hace que la sociedad tenga la necesidad de sentirse segura con la

adquisición de rejas, puertas y toda clase de elementos que brinden seguridad a sus viviendas.

### 13.5 ANÁLISIS DE PORTER

La planificación de la estrategia corporativa de acuerdo con el enfoque propuesto en 1980 por Michael Porter en su libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and competitors. “existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial”.

#### 13.5.1 BARRERAS DE ENTREDA

Tabla 6.

FUERZA	FACTORES COMPETITIVOS		ATRACTIVIDAD				
B E A N R T R R E A R D A A S D E	Economías de escala	Pequeña	x				Grande
	Diferenciación de producto	Escasa			x		Grande
	Identificación de marca	Baja	x				Elevada
	Costo de cambio	Bajo			x		Elevado
	Acceso a canales de distribución	Amplio	x				Restringido
	Requerimientos de capital	Bajos			x		Elevados
	Acceso a tecnología avanzada	Amplio	x				Restringido
	Acceso a materias primas	Amplio			x		Restringido
	Protección del gobierno	Inexistente		x			Elevada
	Efecto de la experiencia	No importante					x

Al identificar los diferentes factores de las barreras de entrada consideramos que la atractividad del sector es media teniendo en cuenta el inexistente aprovechamiento de las economías de escala y la incipiente protección del

gobierno. De otra parte los nuevos competidores que ingresan al sector tienen desventaja ya que es una industria que está directamente relacionada con la experiencia lo que hace menos atractivo el sector.

### 13.5.2 BARRERAS DE SALIDA

Tabla 7.

FUERZA	FACTORES COMPETITIVOS		ATRACTIVIDAD					
B D S  A E A  R L  R I  E D  R A  A  S	Especialización de activos	Elevada				x		Baja
	Costo fijo de salida	Elevado				x		Bajo
	Interrelación estratégica	Elevada			x			Baja
	Barreras emocionales	Elevadas					x	Bajas
	Restricciones gubernamentales y social	Elevadas		x				Bajas

Después del análisis de los factores competitivos de las barreras de salida, podemos considerar que la atraktividad del sector es baja debido a la alta especialización de activos, los altos costos de salida y las altas interrelaciones estratégicas, que les permiten desarrollar el mercado a través de estrategias de especialización y calidad de producto.

### 13.5.3 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Tabla 8.

FUERZA	FACTORES COMPETITIVOS	ATRACTIVIDAD				
		Grande		x		Pequeño
R E C I N O V T M A R P L E E I T D I A D D O R E S	Número de competidores igualmente equilibrados	Grande		x		Pequeño
	Crecimiento de la industria relativo a industria de...	Lento			x	Rápido
	Costo fijo o de almacenaje	Elevado		x		Bajo
	Características del producto	Genérico			x	Producto único
	Incrementos capacidad	Pequeños			x	Grandes
	Diversidad de competidores	Elevada			x	Baja
	Compromisos estratégicos	Grandes			x	Pequeños

De acuerdo con la calificación realizada, se puede deducir que la atraktividad del sector es poca, dado que de siete factores considerados, cinco de ellos representan una alta rivalidad entre las empresas del sector de la construcción, lo cual conduce a una baja atraktividad.

Igualmente, esta competencia, tiene un comportamiento dinámico, ya que han aparecido gran cantidad de empresas con diferentes características estructurales y financieras.

### 13.5.4 PODER DE LOS COMPRADORES

Tabla 9.

FUERZA	FACTORES COMPETITIVOS		ATRACTIVIDAD					
P C O O D M E P R R A D D E O R L E O S S	Cantidad de compradores importantes	Pocos				x		Muchos
	Disponibilidad sustitutos de productos de la industria	Muchos					x	Pocos
	Costo de cambio del comprador	Bajos		x				Altos
	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Elevada				x		Baja
	Amenaza de la industria de integración hacia delante	Baja		x				Elevada
	Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Grande				x		Pequeña
	Rentabilidad de los compradores	Baja				x		Elevada

De acuerdo con la calificación de este factor se puede deducir que la atraktividad del sector es baja ya que hay cuatro factores competitivos que representan baja atraktividad y 2 factores de alta atraktividad.

Dentro de este sector es muy difícil mantener los compradores siempre hay que estar haciendo estrategias para mantenerlos fieles a la empresa, puesto que el producto que se ofrece es genérico y puede ser sustituido fácilmente, adicionalmente la tendencia es a desaparecer el uso de los materiales de hierro.

### 13.5.5 PODER DE LOS PROVEEDORES

Tabla 10.

FUERZA	FACTORES COMPETITIVOS		ATRACTIVIDAD				
P P O R D O E V R E E D D O R L E O S S	Cantidad de proveedores importantes	Pocos				x	Muchos
	Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja				x	Elevada
	Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Elevada	x				Bajo
	Amenaza de proveedores de integración hacia delante	Elevada				x	Baja
	Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja	x				Elevada
	Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Elevada				x	Pequeña
	Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fracción grande				x	Fracción pequeña
	Importancia de la industria / rentabilidad de los proveedores	Pequeña				x	Grande

Después del análisis de los factores competitivos del poder de los proveedores, podemos considerar que la atraktividad del sector es alta, teniendo en cuenta el gran número de empresas que fabrican la materia prima requerida y la cantidad de sustitutos que podemos utilizar para la fabricación de los productos. Adicionalmente, no existe una amenaza evidente de integración vertical hacia atrás ni hacia delante de la industria y los proveedores



### 13.5.6 DISPONIBILIDAD DE LOS SUSTITUTOS

Tabla 11.

FUERZA	FACTORES COMPETITIVOS	ATRACTIVIDAD					
D I S P O N I B I L I D A D D E L O S S U S T I T U T O S	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande				x	Pequeña
	Costos de cambio de usuarios	Bajos				x	Elevados
	Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Elevada					Baja
	Precio/Valor de sustitutos	Elevado					x

Después del análisis de los factores competitivos de la disponibilidad de sustitutos, podemos percibir que la atraktividad del sector es alta, considerando la tendencia del sector de construcción hacia el uso de los materiales livianos y la existencia de un gran mercado que pretenden satisfacer las necesidades.

### 13.5.7 RESUMEN DE ATRACTIVIDAD

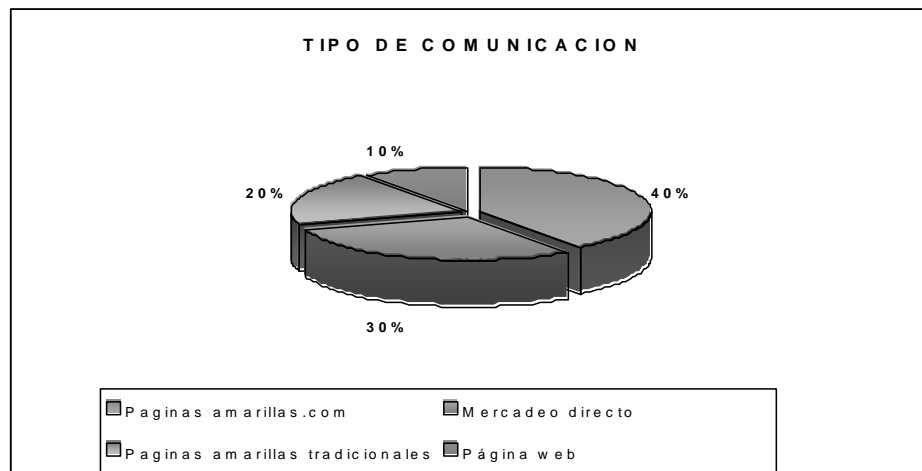
Tabla 12.

FACTORES COMPETITIVOS	FUERZA	ATRACTIVIDAD				
		BAJA		MEDIA		ALTA
BARRERAS DE ENTRADA	MEDIA	0	5	0	4	1
BARRERAS DE SALIDA	BAJA	0	1	1	2	1
RIVALIDAD COMPETIDORES	BAJA	0	2	0	5	0
PODER COMPRADORES	BAJA	0	2	0	4	1
PODER PROVEEDORES	BAJA	1	2	0	4	1
DISPONIBILIDAD SUSTITUTOS	ALTA	2	1	0	0	1
<b>EVALUACIÓN GENERAL</b>		<b>3</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>5</b>

## 14. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

La competencia directa de IMU son las pequeñas empresas instaladas en la zona centro de Bogotá Calle 12 con Cra 17 las cuales son un conglomerado de locales dedicados a la fabricación de estructuras metálicas. Estas microempresas compiten en el mercado con precios bajos y políticas de ventas flexibles.

Para realizar el análisis de la competencia solo tendremos en cuenta el comportamiento del mercado en los productos en que IMU compite realmente, es decir puertas, rejas, barandas y tapas, con factores de éxito que para IMU son claves para entrar en el mercado.



Gráfica 7.

Fuente: Páginas Amarillas Publicar S.A.

Frente a la competencia IMU se diferencia en garantizar su trabajo utilizando la materia prima de acuerdo a las especificaciones técnicas cotizadas y ofrecidas ya que su competencia utiliza materia prima de bajo precio y calidad.

IMU es reconocido frente a su competencia como una microempresa de trabajo preciso y con excelentes acabados y calidad.

#### 14.1 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO							
FACTOR CLAVE	PONDERADO	IMU		IND. MOSQUERA		UFRABE	
		C	R	C	R	C	R
PRECIO	20%	2	40%	3	60%	4	80%
CALIDAD	15%	4	60%	4	60%	2	30%
CUMPLIMIENTO	10%	4	40%	3	30%	3	30%
SERVICIO	15%	3	45%	3	45%	3	45%
DIVERSIDAD DE PRODUCTOS	10%	4	40%	4	40%	4	40%
TRAYECTORIA DE LA EMPRESA	5%	4	20%	3	15%	4	20%
MODALIDADES DE PAGO	10%	2	20%	3	30%	4	40%
GARANTÍA	10%	4	40%	3	30%	3	30%
UBICACIÓN	5%	3	15%	2	10%	4	20%

##### 14.1.1 ANALISIS MATRIZ PERFIL COMPETITIVO

###### VENTAJAS COMPETITIVAS

Cumplimiento: IMU se ha caracterizado en el mercado por su cumplimiento y tiempos de entrega.

Garantía: IMU ofrece productos de excelente calidad los cuales son duraderos y por ende puede brindar garantía y este se puede volver un factor diferenciador.

## DESVENTAJAS COMPETITIVAS

**Precio:** Los precios que maneja IMU son promedio, ya que por ser una empresa pequeña no puede manejar una política de precios bajos, teniendo en cuenta la calidad de la materia prima que utiliza.

**Modalidad de pago:** IMU solo recibe efectivo y cheque puesto que estas son las mismas modalidades de pago que maneja con sus proveedores.

### 14.1.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA

**Cumplimiento:** Fortalecer los tiempos de entrega a través de las siguientes actividades, mantener stock de materia prima y Contar con el personal suficiente para la ejecución de los trabajos.

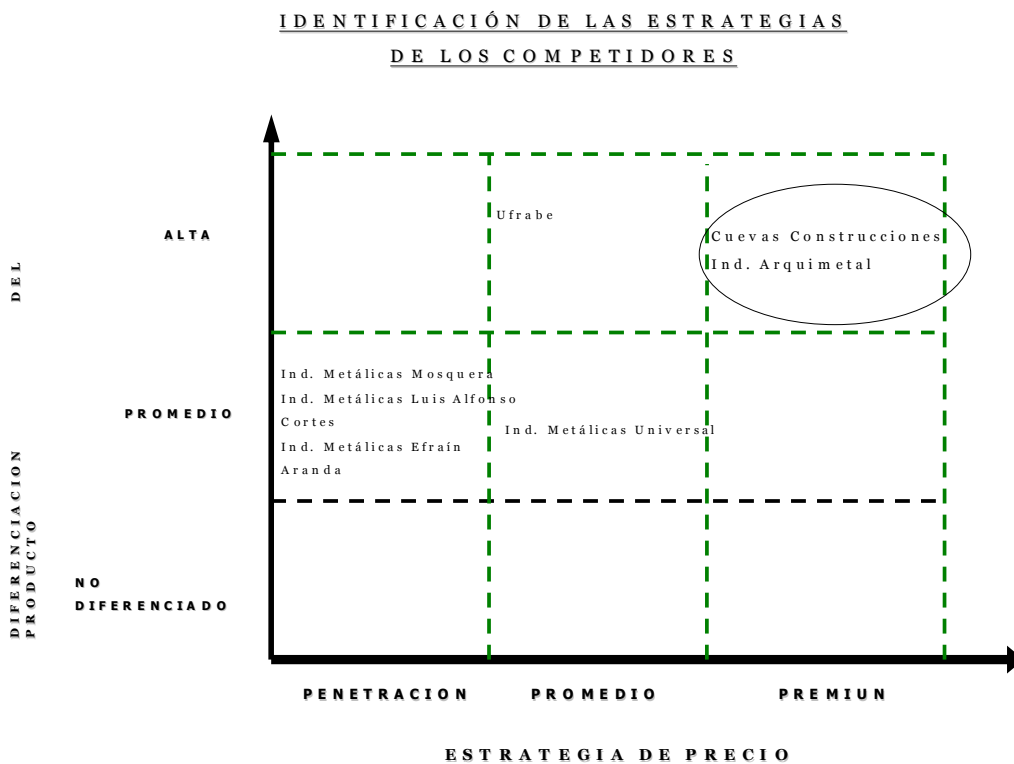
**Garantía:** Se puede ofrecer en todos los casos utilizando los materiales de acuerdo con las especificaciones técnicas y de igual manera realizar un seguimiento posventa cada seis meses.

### 14.1.3 IDENTIFICACION DE LAS ESTRATEGIAS DE LOS COMPETIDORES

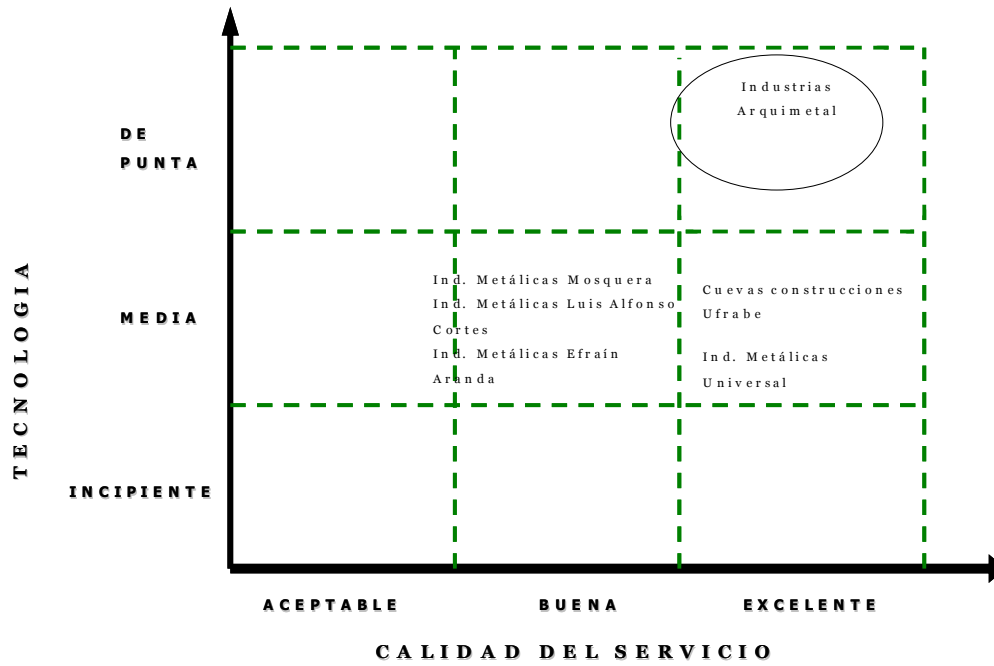
Gráfico 8.



Gráfica 9.

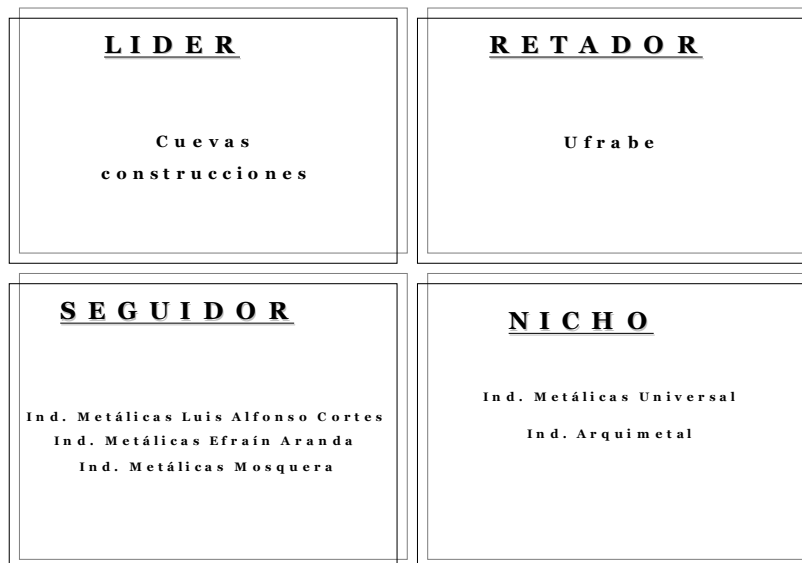


Gráfica 10.



## 14.2 MATRIZ DE LA POSICION COMPETITIVA

Gráfico 11.



El líder del mercado es Cuevas constructores esta empresa lleva 15 años en el mercado maneja un volumen alto de clientes, ofrece precios bajos con alta tecnología que se ve reflejada en la calidad de sus productos, están ubicados en la ciudad de Bogotá.

Las empresas seguidoras son Ind. Metálicas Luis Alfonso Cortes, Ind. Metálicas Efraín Aranda e Ind. Metálicas Mosquera estas empresas llevan en el mercado en promedio 12 años manejan precios bajos con una tecnología promedio y buen servicio al cliente.

El nicho esta representado por Industrias Metálicas Universal y Arquimetal las cuales intentan ampliar su lista de clientes ofreciendo sus servicios a un determinado grupo objetivo.

IMU es una empresa que pretende identificar y direccionar sus esfuerzos hacia un nicho de mercado ofreciendo un precio promedio pero diferenciándose por su servicio y calidad.

## **15. ANALISIS DOFA**

### **15.1 DEBILIDADES**

- No cuenta con una estructura organizacional claramente definida
- Deficiente administración
- Personal poco calificado
- Tecnología incipiente
- No cuenta con los equipos de oficina suficientes.
- Ausencia base de datos de los clientes.
- Falta de capital para inversión en maquinaria.
- Carece material de merchandasing para ofrecer los productos.
- Contratación de personal a destajo.

### **15.2 OPORTUNIDADES**

- Reactivación del sector de la construcción.
- Incentivos y facilidades de crédito que ofrece el Gobierno para las pymes.
- Medios virtuales para ofrecer sus productos.
- La alianza estratégica con personas que inyecten capital a la empresa.
- Inseguridad de la ciudad.
- Oportunidades de compra de vivienda gracias a los créditos de cajas de compensación, subsidios.



- La compra de maquinaria genera alta productividad y mejora los tiempos de entrega.

### **15.3 FORTALEZAS**

- Reconocida por su calidad y cumplimiento
- Experiencia en el sector
- Estabilidad económica
- No tiene endeudamiento a largo plazo
- Excelente servicio al cliente.
- Oportunidad en la entrega de los productos.
- Calidad en sus productos

### **15.4 AMENAZAS**

- Tendencia creciente del precio de la materia prima.
- Los bajos precios que ofrece la competencia.
- el tratado de libre comercio en cuanto a la apertura a nuevos competidores
- la mayoría de proyectos son de interés social VIS
- Restricción en la concesión de licencias de construcción.
- Altos costos de implementación y compra de maquinaria y equipo.

## 15.5 MATRIZ DE LA EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

El objetivo de esta matriz es identificar cuales son los factores que mas influyen positiva o negativamente en la empresa, y partiendo de esos factores determinaremos estrategias de mercadeo.

### 15.5.1 MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS

Tabla 15.

FACTOR INTERNO CLAVE			
DEBILIDADES	POND	CLASIF	TOTAL
No cuenta con una estructura organizacional claramente definida	7 %	3	0,21
Deficiente administración	7 %	3	0,21
Personal poco calificado	7 %	2	0,14
Tecnología incipiente	7 %	2	0,14
No cuenta con los equipos de oficina suficientes.	5 %	1	0,05
Ausencia base de datos de los clientes.	7 %	2	0,14
Falta de capital para inversión en maquinaria.	7 %	3	0,21
No hay material de merchandasing para ofrecer los productos.	5 %	1	0,05
Contratacion de personal a destajo.	7 %	3	0,21
FORTALEZAS			
Reconocida por su calidad y cumplimiento	8 %	3	0,24
Experiencia en el sector	7 %	2	0,14
Estabilidad económica	7 %	1	0,07
No tiene endeudamiento a largo plazo	5 %	1	0,05
Excelente servicio al cliente.	7 %	3	0,21
Oportunidad en la entrega de los productos.	7 %	2	0,14
	100 %	CRI	2,21

## 15.5.2 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

Tabla 16.

<b>FACTOR EXTERNO CLAVE</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>POND</b>	<b>CLASIF</b>	<b>TOTAL</b>
Reactivación del sector de la construcción.	15 %	4	0,6
Incentivos y facilidades de crédito que ofrece el Gobierno para las pymes.	8 %	4	0,32
Medios virtuales para ofrecer sus productos.	7 %	2	0,14
La alianza estratégica con personas que inyecten capital a la empresa.	10 %	3	0,3
Inseguridad de la ciudad.	3 %	1	0,03
Oportunidades de compra de vivienda gracias a los créditos de cajas de compensación, subsidios.	5 %	1	0,05
La compra de maquinaria genera alta productividad y mejora los tiempos de entrega.	7 %	3	0,21
<b>AMENAZAS</b>			
Tendencia creciente del precio de la materia prima.	10 %	4	0,4
Los bajos precios que ofrece la competencia.	7 %	3	0,21
el tratado de libre comercio en cuanto a la apertura de nuevos competidores	6 %	1	0,06
la mayoría de proyectos son de interés social VIS	6 %	1	0,06
Restricción en la concesión de licencias de construcción.	6 %	3	0,18
Altos costos de implementación y compra de maquinaria y equipo.	10 %	2	0,2
	<b>100 %</b>	<b>EE</b>	<b>2,76</b>

## 15.6 ANÁLISIS ESTRATEGICO

ANÁLISIS DOFA  INDUSTRIAS METALICAS UNIVERSAL	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>Reactivación del sector de la construcción. Incentivos y facilidades de crédito que ofrece el Gobierno para las pymes. Medios virtuales para ofrecer sus productos. La alianza estratégica con personas que inyecten capital a la empresa. Inseguridad de la ciudad. Compra de vivienda gracias a los créditos de cajas de compensación, subsidios.  La compra de maquinaria genera alta productividad y mejora los tiempos de entrega.</p>	<p>No cuenta con una estructura organizacional claramente definida. Deficiente administración. Personal poco calificado. Tecnología incipiente. No cuenta con los equipos de oficina suficientes. Ausencia base de datos de los clientes. Falta de capital para inversión en maquinaria. Carece de material de merchandasing para ofrecer los productos. Contratación de personal a destajo.</p> <p>Elaborar base de datos con clientes actuales y potenciales.  Capacitar la fuerza de ventas en el portafolio de productos para las constructoras.  Diseñar material POP.</p>	<p>Reconocida por su calidad y cumplimiento. Experiencia en el sector.  Estabilidad económica. Excelente servicio al cliente. No tiene endeudamiento a largo plazo.  Excelente servicio al cliente. Oportunidad en la entrega de los productos.</p> <p>El buen manejo de las relaciones públicas y el buen desempeño de la fuerza de ventas se presentarán como nuevas alternativas con el mercado potencial ofreciendo un portafolio actualizado ligado a la calidad, servicio y garantía que ofrece IMU.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (FO)
<p>Tendencia creciente del precio de la materia prima. Los bajos precios que ofrece la competencia. el tratado de libre comercio en cuanto a la apertura de nuevos competidores la mayoría de proyectos son de interés social VIS Restricción en la concesión de licencias de construcción. Altos costos de implementación y compra de maquinaria y equipo.</p>	<p>Diseñar la página web de la empresa que incluya portafolio de productos y experiencia.  Implementar campaña de referidos Fortalecer el recurso financiero a través de una alianza estratégica.</p>	<p>Hacer presencia en ferias y eventos del sector.  Destinar presupuesto para los gastos de representación.  Incentivar la fuerza de ventas por el cumplimiento de las metas.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (DA)	ESTRATEGIAS (FA)

## 15.7 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA EVALUACIÓN Y ACCIÓN

### POSICION ESTRATEGICA INTERNA

FORTALEZA FINANCIERA FF	
Tasa de Retorno de la Inversión	3
Apalancamiento	2
Liquidez	3
Capital de trabajo	3
Flujo de Caja	2
Riesgo de negocio	3
2,67	

### POSICION ESTRATEGICA EXTERNA

ESTABILIDAD DEL MEDIO AMBIENTE EA	
Cambios Tecnológicos	-4
Variabilidad de la demanda	-3
Rango de precios en productos y servicios	-3
Barreras para entrar al mercado	-3
Presión competitiva	-3
-3,2	

### VENTAJA COMPETITIVA VC

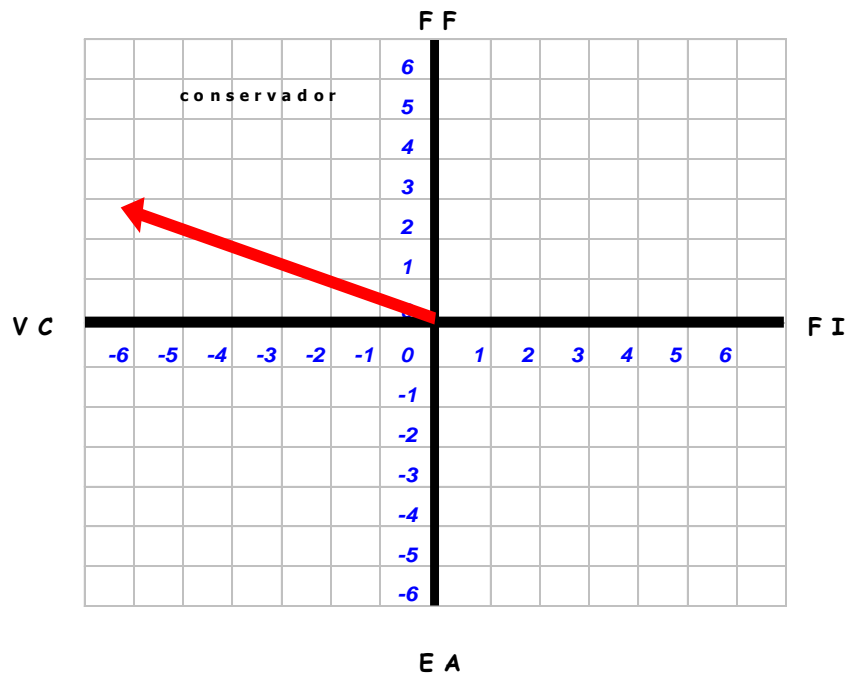
Participación en el mercado	-2
Calidad del producto	-4
Lealtad del consumidor	-2
Conocimientos tecnológicos	-2
Control de proveedores y distribuidores	-2
-2,40	

### FORTALEZAS DE LA INDUSTRIA FI

Potencial de crecimiento	4
Estabilidad financiera	3
Conocimientos tecnológicos	2
Facilidad de entrada al negocio	3
3,00	

Eje x:  $pVC + pFI = 0,60$

Eje y:  $pFF + pEA = -0,53$



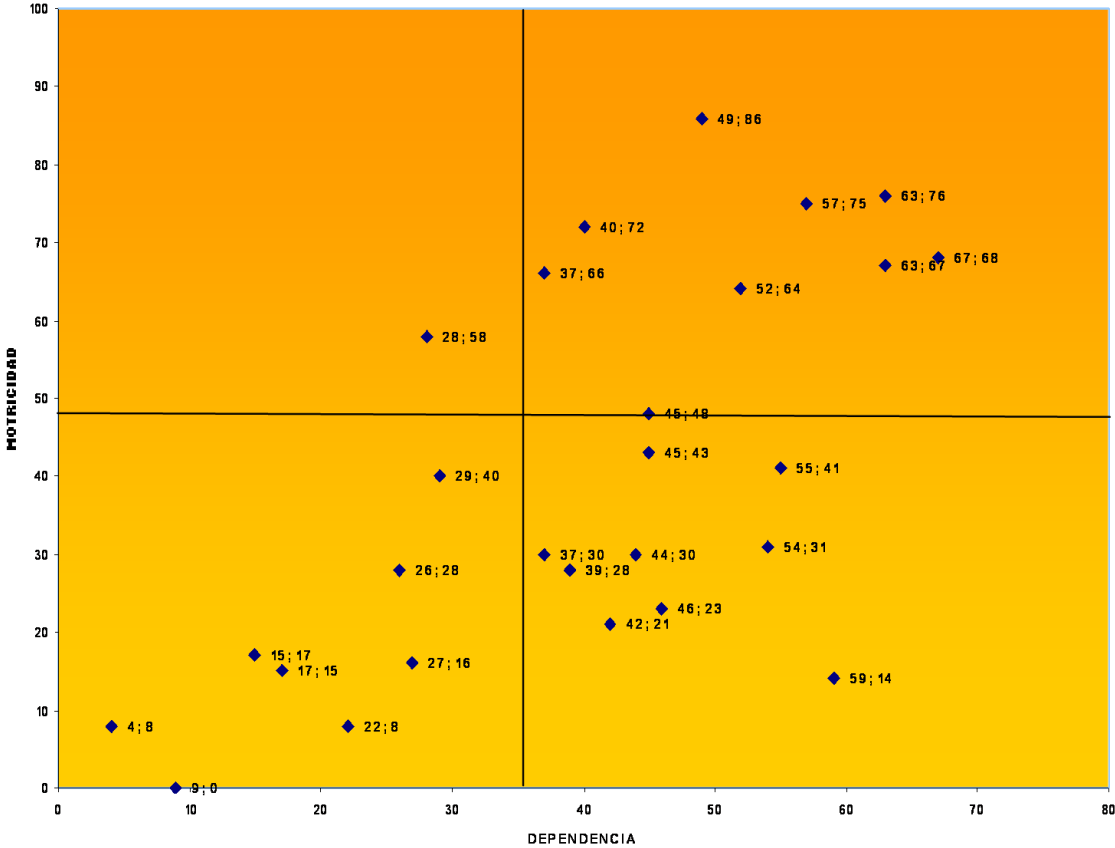
		VARIABLES																										Total		
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	
1	A	5	5	5	0	1	1	0	0	5	0	0	3	0	3	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	28
2	B	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	0	0	4	4	0	0	1	0	0	0	0	0	75	
4	C	3	5	5	0	0	0	0	0	5	3	3	1	0	5	5	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	31	
5	D	1	5	5	5	3	3	5	0	0	3	0	3	5	4	5	4	4	4	4	0	0	5	0	5	4	0	0	76	
6	E	1	5	3	5	5	3	5	0	0	1	0	3	5	3	5	0	4	4	0	0	0	4	0	5	4	0	0	64	
7	F	1	5	5	5	5	5	5	3	0	0	0	0	0	5	1	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40	
8	G	1	5	1	5	5	5	5	0	0	1	3	0	3	5	5	5	1	5	0	0	0	0	5	0	4	4	0	5	68
9	H	1	3	1	0	0	5	0	5	0	3	3	1	0	5	0	0	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	28	
10	I	5	5	5	1	0	0	0	0	5	5	5	1	5	5	5	0	3	0	0	0	3	0	3	3	0	4	3	66	
11	J	3	3	3	5	3	0	4	5	3	5	3	0	5	5	0	0	4	4	0	0	4	0	5	4	0	4	0	72	
12	K	1	1	3	3	0	0	0	3	0	5	5	1	0	5	3	0	5	4	5	1	0	0	0	0	3	0	0	43	
13	L	3	3	3	3	3	0	5	3	5	3	5	5	0	3	5	5	1	5	0	0	5	5	3	4	0	4	5	86	
14	M	1	1	1	5	5	1	5	1	3	0	4	0	5	1	1	4	0	3	0	0	4	3	0	0	0	0	5	48	
15	N	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	1	0	5	0	0	3	0	0	0	4	0	1	4	0	0	67		
16	Ñ	5	5	5	3	3	0	1	0	3	3	3	0	0	1	5	0	0	1	0	0	0	4	0	0	4	0	0	41	
17	O	0	0	0	1	1	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	5	4	0	3	0	5	0	0	0	0	5	5	30	
18	P	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	3	5	0	0	5	5	0	0	0	0	3	0	0	4	0	0	30	
19	Q	0	0	0	3	5	0	5	1	0	0	0	0	0	5	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	4	0	0	23	
20	R	3	3	3	3	3	0	5	0	1	3	1	5	5	3	1	3	3	0	5	0	0	3	3	0	0	4	0	3	58
21	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	8	
22	T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	5	0	0	0	5	0	5	0	15
23	U	0	0	1	5	0	0	5	0	0	0	0	5	5	3	3	0	5	0	3	0	0	0	0	0	4	0	0	4	43
24	V	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	4	0	0	0	17
25	W	0	0	0	0	5	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	16	
26	X	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	3	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	
27	Y	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	Z	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	8
29	AA	0	0	0	3	0	0	5	0	0	0	0	0	3	0	0	0	5	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	21
		39	57	54	63	52	29	67	26	37	40	45	49	45	63	55	44	37	46	28	4	17	45	15	27	59	9	22	42	

1116
1116

PROMEDIO	40
DEPENDENCIA:	36
MOTRICIDAD	47

Grafico 12

MAPA ESTRATEGICO



## 15.8 FACTORES CLAVES DE EXITO

Tabla 19

FACTORES CLAVES	MOTRICIDAD	DEPENDENCIA	PROMEDIO	RANKING
Tecnología incipiente	76	63	6,2%	1
Falta de capital para inversión en maquinaria.	68	67	6,0%	2
Estabilidad económica	86	49	6,0%	3
Deficiente administración	75	57	5,9%	4
Excelente servicio al cliente.	67	63	5,8%	5
No cuenta con los equipos de oficina suficientes.	64	52	5,2%	6
Reconocida por su calidad y cumplimiento	72	40	5,0%	7
Contratación de personal a destajo.	66	37	4,6%	8
Oportunidad en la entrega de los productos.	41	55	4,3%	9
No tiene endeudamiento a largo plazo	48	45	4,2%	10
Experiencia en el sector	43	45	3,9%	11
La compra de maquinaria genera alta productividad y mejora los tiempos de entrega.	43	45	3,9%	12
Alianza estratégica con personas que inyecten capital a la empresa.	58	28	3,9%	13
Personal poco calificado	31	54	3,8%	14
Reactivación del sector de la construcción.	30	44	3,3%	15
el tratado de libre comercio en cuanto a la apertura de nuevos competidores	14	59	3,3%	16
Ausencia base de datos de los clientes.	40	29	3,1%	17
Medios virtuales para ofrecer sus productos.	23	46	3,1%	18
Estructura organizacional no definida	28	39	3,0%	19
Incentivos y facilidades de crédito que ofrece el Gobierno para las pymes.	30	37	3,0%	20
Altos costos de implementación y compra de maquinaria y equipo.	21	42	2,8%	21
No hay material de merchandasing.	28	26	2,4%	22
Los bajos precios que ofrece la competencia.	16	27	1,9%	23
Oportunidades de compra de vivienda gracias a los créditos de cajas de compensación, subsidios.	15	17	1,4%	24
Tendencia creciente del precio de la materia prima.	17	15	1,4%	25
Restricción en la concesión de licencias de construcción.	8	22	1,3%	26
Inseguridad de la ciudad.	8	4	0,5%	27
la mayoría de proyectos son de interés social VIS	0	9	0,4%	28
<b>TOTALES</b>	<b>1116</b>	<b>1116</b>	<b>100%</b>	



## 15.8.1 ANÁLISIS ESTRATEGICO

VARIABLES DE ENLACE	PROMEDIO	RANKING
Tecnología incipiente	6,2 %	1
Falta de capital para inversión en maquinaria.	6,0 %	2
Estabilidad económica	6,0 %	3
Deficiente administración	5,9 %	4
Excelente servicio al cliente.	5,8 %	5
No cuenta con los equipos de oficina suficientes.	5,2 %	6
Reconocida por su calidad y cumplimiento	5,0 %	7
Contratación de personal a destajo.	4,6 %	8
No tiene endeudamiento a largo plazo	4,2 %	10

## 15.8.2 ANÁLISIS ESTRATEGICO

**CONTRATACION A DESTAJO** Es importante revisar el sistema de contratación del personal con el fin de crear sentido de pertenecía con la organización y de esta manera mejorar los resultados.

**RECONOCIDO POR SU CALIDAD Y CUMPLIMIENTO** Esta variable implica estar a la altura de los estándares de competitividad en cuanto a la velocidad de respuesta, la compañía tiene una ventaja competitiva en ello.

**ESTABILIDAD ECONOMICA** la empresa ha podido mantenerse sin necesidad de recurrir a un endeudamiento a largo plazo lo que le genera tranquilidad y confianza.

**TECNOLOGIA INCIPIENTE:** Es importante que la compañía considere invertir en tecnología ya que genera servicios con altos estándares de calidad y mejora procesos en pro al cliente.

**ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO\_** Es importante el impacto de esta variable en la compañía puesto que de ella depende la actualización en tecnología y maquinaria.

**DEFICIENTE ADMINISTRACION** Es una variable que impacta a la organización ya que de ella depende las grandes decisiones, la organización y planeación de todo el negocio.

**SERVICIO AL CLIENTE** Impacta de gran manera para el proceso de compra respecto a la etapa de postventa donde se pueden desarrollar ventajas.

## 16. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	C	PENETRACION DE MERCADO				DESARROLLO DE MERCADO			
		Comunicación		Unidad Estratégica de Negocio		Análisis de Clientes Actuales		Diseño de plan gestión clientes	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>F. INTERNOS</b>									
Tecnología incipiente	3	2	6	0	0	1	3	2	6
Falta de capital para inversión en maquinaria.	4	0	0	0	0	0	0	2	8
Estabilidad económica	3	3	9	2	6	1	3	4	12
Deficiente administración	4	2	8	4	16	2	8	4	16
Excelente servicio al cliente.	4	4	16	4	16	2	8	4	16
Contratación de personal a destajo.	2	3	6	4	8	1	2	2	4
No tiene endeudamiento a largo plazo	1	0	0	0	0	0	0	0	0
No cuenta con los equipos de oficina suficientes.	3	4	12	1	3	2	6	2	6
<b>F. EXTERNO</b>							0		0
Reconocida por su calidad y cumplimiento	4	4	16	3	12	2	8	4	16
<b>TOTALES</b>			<b>73</b>		<b>61</b>		<b>38</b>		<b>84</b>

134

122

Con la formulación estratégica se determina el curso de acción que permitirá alcanzar los objetivos planteados, con la siguiente formulación se concluye que con base en el análisis situacional, el análisis DOFA, el análisis de la competencia, se determina que las mejores alternativas estratégicas par IMU son las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de mercado.

Con la estrategia de desarrollo de mercado lo que se pretende es organizar e identificar los clientes del mercado tanto los cautivos, los de la competencia, los insatisfechos con el fin de identificar cuales son los factores determinantes de compra en cada uno de ellos y que es lo que mas les interesa del producto, de esta manera poder desarrollar una gestión clara y definida para cada uno de ellos.

Con la estrategia de penetración de mercado se logrará obtener una mayor cuota de mercado (35%) a través del diseño de una pagina Web, conformación de una fuerza de ventas capacitada,, con ello se pretende mejorar la relación con los clientes actuales y lograr mayores ventas, de igual manera se pretende abrirse a nuevos prospectos que aun no se han logrado contactar por falta de una área comercial.

## 17. ANALISIS FINANCIERO

Teniendo en cuenta la tendencia del sector de la construcción la cual es creciente y la meta de crecimiento que tiene IMU para los próximos años, el objetivo nuestro es establecer los resultados financieras si se pone en marcha el plan de marketing sugerido.

### 17.1 PRESUPUESTO DE VENTAS

De acuerdo con los resultados del análisis situacional y con las políticas de la empresa, se elabora el presupuesto de ventas para los años 2008 y 2009 con el plan de marketing.

Tabla 20

<b>1. PRODUCCIÓN ANUAL</b>			
<b>PRONOSTICO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
PRODUCTO 1	<b>38</b>	<b>57</b>	<b>76</b>
PRODUCTO 2	<b>96</b>	<b>142</b>	<b>188</b>
PRODUCTO 3	<b>373</b>	<b>550</b>	<b>727</b>

PRODUCTO 4	<b>736</b>	<b>193</b>	<b>1450</b>
PRODUCTO 5	<b>70</b>	<b>90</b>	<b>110</b>
PRODUCTO 6	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
PRODUCTO 7	<b>268</b>	<b>402</b>	<b>536</b>
PRODUCTO 8	<b>60</b>	<b>72</b>	<b>84</b>
PRODUCTO 9	<b>37</b>	<b>55</b>	<b>75</b>
PRODUCTO 10	<b>44</b>	<b>66</b>	<b>88</b>
PRODUCTO 11	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
PRODUCTO 12	<b>45</b>	<b>141</b>	<b>187</b>
PRODUCTO 13	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>50</b>
<b>TOTAL UNIDADES PRODUCIDAS</b>	<b>1.797</b>	<b>1.808</b>	<b>3.571</b>

Tabla 21

<b>PRESUPUESTO DE INGRESOS</b>			
<b>PRODUCTO</b>	<b>INGRESO TOTAL VENTAS 2007</b>	<b>INGRESO TOTAL VENTAS 2008</b>	<b>INGRESO TOTAL VENTAS 2009</b>
PRODUCTO 1	\$ 4.430.800	\$ 6.646.200	\$ 9.393.296
PRODUCTO 2	\$ 38.668.800	\$ 57.197.600	\$ 80.269.984
PRODUCTO 3	\$ 173.571.820	\$ 255.937.000	\$ 358.600.311
PRODUCTO 4	\$ 31.050.368	\$ 8.142.284	\$ 64.842.956
PRODUCTO 5	\$ 10.981.600	\$ 14.119.200	\$ 18.292.208
PRODUCTO 6	\$ -	\$ -	\$ -
PRODUCTO 7	\$ 7.954.240	\$ 11.931.360	\$ 16.862.989
PRODUCTO 8	\$ 17.808.000	\$ 21.369.600	\$ 26.427.072
PRODUCTO 9	\$ 11.569.900	\$ 17.198.500	\$ 24.859.650
PRODUCTO 10	\$ 130.592	\$ 195.888	\$ 276.855
PRODUCTO 11	\$ -	\$ -	\$ -
PRODUCTO 12	\$ 3.434.400	\$ 10.761.120	\$ 15.128.150
PRODUCTO 13	\$ 4.706.400	\$ 6.275.200	\$ 8.314.640
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 304.306.920</b>	<b>\$ 409.773.952</b>	<b>\$ 623.268.111</b>

Tabla 22

<b>PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>			
<b>MILES DE \$ CONSTANTES</b>			
<b>CONCEPTO/ AÑO</b>			
<b>Volumen de producción</b>			
<b>anual</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Costos variables</b>			
Materia Prima	\$ 167.368.806	\$ 225.375.674	\$ 342.797.461
Mano de obra directa	\$ 2.467.400	\$ 2.615.444	\$ 2.772.371
Electricidad	\$ 1.200.000	\$ 1.272.000	\$ 1.348.320
<b>Total Costos variables</b>	<b>\$ 171.036.206</b>	<b>\$ 229.263.118</b>	<b>\$ 346.918.152</b>
<b>Costos Fijos</b>			
depreciación maquinaria y equipo	\$ 4.402.000	\$ 4.402.000	\$ 4.402.000
depreciación vehículo	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Mobiliario y equipo auxiliar	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00
Seguros	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
Administración proyecto	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00
Mantenimiento vehículo y Transporte	\$ 5.856.000	\$ 6.207.360	\$ 6.579.802
Agua	\$ 480.000	\$ 508.800	\$ 539.328
Arriendo	\$ 5.400.000	\$ 5.724.000	\$ 6.067.440
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>\$ 20.688.000</b>	<b>\$ 21.392.160</b>	<b>\$ 22.138.570</b>
<b>Total costos de producción</b>	<b>\$ 191.724.206</b>	<b>\$ 250.655.278</b>	<b>\$ 369.056.721</b>
<b>Total costos sin depreciación y amortización</b>	<b>\$ 184.322.206</b>	<b>\$ 243.253.278</b>	<b>\$ 361.654.721</b>



## 17.2 PUNTO DE EQUILIBRIO

<b>DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO</b>			
DETALLE	2007	2008	2009
Unidades producidas y vendidas	1.797,00	1.808,00	3.571,00
Ingresos	\$ 304.306.920,00	\$ 409.773.952,00	\$ 623.268.111,04
(-) Costos			
Costos variables	\$ 171.036.206,00	\$ 229.263.117,60	\$ 346.918.151,71
Costos Fijos			
Costos Fijos de producción	\$ 20.688.000,00	\$ 21.392.160,00	\$ 22.138.569,60
Costos Fijos de administración y ventas	\$ 3.380.000,00	\$ 3.552.800,00	\$ 3.735.968,00
Total Costos Fijos	\$ 24.068.000,00	\$ 24.944.960,00	\$ 25.874.537,60
Total costos	\$ 195.104.206,00	\$ 254.208.077,60	\$ 372.792.689,31

### PUNTO DE EQUILIBRIO DE LOS INGRESOS

COSTO FIJO TOTAL / (1- COSTO VARIABLE / VENTAS)

AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009
\$ 54.956.252,06	\$ 56.627.043,33	\$ 58.356.347,20

## PUNTO DE EQUILIBRIO DE LAS UNIDADES

COSTO FIJO TOTAL / (PRECIO UNITARIO / COSTO UNIT)

<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>
396,05	289,91	368,89

### 17.3 ESTADO DE RESULTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Se demuestran de manera específica los ingresos por ventas y los costos y gastos asignados en los que incurre IMU para su desempeño. En la siguiente tabla se muestra el comportamiento de IMU en los próximos años aplicando el plan de marketing.

Tabla 23

<b>ESTADO DE RESULTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>			
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>VENTAS</b>	304.306.920	409.773.952	623.268.111
Menos: Costo de Ventas	191.724.206	250.655.278	369.056.721
Igual : <b>Utilidad Bruta</b>	112.582.714	159.118.674	254.211.390
menos: Gastos Administracion	3.380.000	3.552.800	3.735.968
menos: Gastos de ventas	33.550.000	20.000.000	15.000.000
Igual : <b>Utilidad Operacional</b>	75.652.714	135.565.874	235.475.422

mas : Otros Ingresos	0	0	0
menos: otros Egresos	0	0	0
Igual : <b>Utilidad Antes Impuestos</b>	75.652.714	135.565.874	235.475.422
menos: imporenta (38,5%)	26.478.450	47.448.056	82.416.398
Igual : Utilidad de Ejercicio	49.174.264	88.117.818	153.059.024
menos : Reserva Legal (10%)	4.917.426	8.811.782	15.305.902
Igual : <b>Utilidad Neta</b>	44.256.838	79.306.037	137.753.122

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	TAREAS	RECURSOS				RESPONSABLE	INDICADOR	
			HUMANO	INSUMO	COSTO	TIEMPO			
Identificar las directrices de la empresa	Definición y diseño de la imagen corporativa	Definición del concepto del negocio	Gerente Asesores		\$ 1.000.000	7 días	Gerente	Conocimiento del personal	
		Elaborar la misión, visión, política y valores corporativos.							
		Divulgación.							
Identificación y gestión de clientes	Análisis de clientes actuales	Levantar la información de las ventas desde el año 2005.	Auxiliar Adm.	Excel y base de datos actual	\$ 100.000	3 días	Gerente Comercial	base de datos	
		Definir el grupo objetivo.	Gerente Comercial Asesores	Excel y base de datos actual Internet	\$ 3.000.000	5 días	Gerente Comercial	Informe Final	
		Identificar los compradores potenciales.	Gerente Comercial Asesores	Excel y base de datos actual		5 días	Gerente Comercial	Informe Final	
		Identificar los clientes de la competencia.	Gerente Comercial Asesores	Excel y base de datos actual		5 días	Gerente Comercial	Informe Final	
		Definición de clientes pareto.	Gerente Comercial Asesores	Excel y base de datos actual		5 días	Gerente Comercial	Informe Final	
	Diseñar un plan de gestión de clientes	Elaborar base de datos con clientes actuales y potenciales.	Auxiliar Adm.	Excel y base de datos actual	\$ 250.000	5 días	Gerente Comercial	base de datos	
		Capacitar la fuerza de ventas e implementación	Gerente Comercial	Software Power Point	\$ 6.000.000	5 días	Gerente	Cumplimiento de la Meta de ventas	
		Destinar presupuesto para los gastos de representación.	Gerente	rec. Financiero	\$ 6.000.000	1 día	Gerente	Número de recompra del cliente	
		Compras y Marketing	Comprar base de datos del target en la cámara de comercio.	Gerente Comercial	rec. Financiero	\$ 600.000	2 días	Gerente Comercial	Vinculación de clientes
			Diseño e impresión del brochure.	Gerente Gerente Comercial	rec. Financiero	\$ 3.000.000	15 días	Gerente Comercial	Consecución de clientes
Correo directo a clientes	Auxiliar Adm.		rec. Financiero	\$ 3.000.000	Permanente	Gerente Comercial	Número de recompra del cliente		
Hacer presencia en ferias y eventos del sector	Gerente Comercial Fuerza de ventas		rec. Financiero	\$ 8.000.000	3 veces al año	Gerente Comercial Fuerza de ventas	Incremento de clientes		
Diseño de la página web de la empresa e implementación.	Asesor		rec. Financiero	\$ 2.000.000	15 días	Gerente	Numero de contactos		
Diseñar la Campaña de referidos	Gerente Comercial Fuerza de ventas		telefono Material impreso	\$ 300.000	mensual	Gerente Comercial Fuerza de ventas	cantidad de Nuevos clientes		

## **18. CONCLUSIONES**

Se puede concluir que el sector en el cual desarrolla la actividad Industrias Metálicas Universal ha tenido un crecimiento positivo durante los últimos dos años lo cual es un factor determinante para que la empresa pueda lograr su objetivo de crecimiento.

Considerando las estrategias utilizadas por los competidores, es necesario que IMU tome una posición agresiva frente al mercado con el fin de cumplir con los objetivos de crecimiento y rentabilidad.

IMU debe continuar con la constante actualización en las nuevas tendencias de soldadura y ornamentación para la construcción.

## 19. RECOMENDACIONES

Industrias Metálicas Universal es una empresa que tiene gran posibilidad de crecimiento en el sector de la construcción, por lo tanto recomendamos:

1. Alinear los objetivos hacia las directrices de la empresa.
2. Invertir en tecnología y maquinaria con el fin de ser mas eficientes y aumentar su capacidad de producción.
3. Fortalecer la fuerza de ventas con el fin de dar a conocer la empresa y su portafolio de productos, enfocándose en el sector de la construcción de vivienda.
4. Realizar una campaña de comunicación a través del voz a voz, campaña de referidos, material de merchandasing.
5. Hacer presencia en ferias y eventos relacionados con la construcción.
6. Es necesario tener en cuenta la respuesta de la competencia después de puesta en marcha de este plan de marketing y realizar un balance de resultados a los cuatro meses, para observar como se comporta y reacciona el mercado.