

**DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA
LA EMPRESA DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES
DE COLOMBIA “DISCOL LTDA”.**

**JULIETH ELENA CARABALLO MEÑACA
VIVIAN CRISTINA MATOREL GAVIRIA**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION INDUSTRIAL
2011**

**DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA
LA EMPRESA DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES
DE COLOMBIA “DISCOL LTDA”.**

**JULIETH ELENA CARABALLO MEÑACA
VIVIAN CRISTINA MATOREL GAVIRIA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO
DE ADMINISTRADOR INDUSTRIAL**

**EMPERATRIZ LONDÑO ALDANA
DOCENTE**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION INDUSTRIAL**

2011

Nota de aceptación:

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de indias, 15-11-2011

TABLA DE CONTENIDO

0. ANTEPROYECTO	10
0.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
0.1.2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	11
0.1.3. FORMULACION DEL PROBLEMA	12
0.1.4. JUSTIFICACION.....	13
0.1.5. OBJETIVOS	15
0.1.6. OBJETIVO GENERAL	15
0.1.6.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	15
0.1.7. MARCO REFERENCIAL	16
0.1.8. HISTORIA DE LA EMPRESA DISCOL LTDA.....	16
0.1.9. ANTECEDENTES.....	18
0.1.10. MARCO TEORICO	21
0.1.11. MARCO CONCEPTUAL	45
0.1.12. DISEÑO METODOLOGICO.....	49
0.1.13. TIPO DE INVESTIGACION.....	49
0.1.14. DELIMITACION DEL PROBLEMA.....	49
0.1.15. DELIMITACION DE ESPACIO.....	49
0.1.16. DELIMITACION DEE TIEMPO	49
0.1.17. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	50
0.1.18. FUNTES DE RECOLECCION DE INFORMACION	57
0.1.19. FUENES PRIMARIAS.....	57
0.1.20. FUENTES SECUNDARIAS	57
0.1.21. POBLACION Y MUESTRA	58
0.1.22. RECURSOS	59
0.1.23. PRESUESTO.....	59
0.1.22. CRONOGRAMA	60

1. ANALISIS DEL MACROENTORNO	61
1.2. ENTORNO ECONOMICO	61
1.2.1. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB).....	61
1.2.3. TASA DE INTERES.....	63
1.3. ENTORNO TECNOLOGICO	65
1.4. ENTORNO POLITICO Y LEGAL	68
1.5. ENTORNO MEDIOAMBIENTAL.....	69
1.6. ENTORNO SOCIODEMOGRAFICO	73
2. ANALISIS DEL MICROENTORNO	77
2.1. PROVEEDORES.....	77
2.2. CLIENTES.....	78
2.3. COMPETENCIA	82
3. MERCADO	87
4. ANALISIS INTERNO	91
4.1. RECURSO HUMANO.....	91
4.2. INFRAESTRUCTURA FISICA Y EQUIPO MINIMO.....	97
4.3. RECURSO FINANCIERO.....	104
5. PORAFOLIO DE SERVICIOS DE DISCOL LTDA	107
6. MEZCLA DE MARKETING DE DISCOL LTDA	115
7. ANALISIS DOFA	116
8. ESTRATEGIAS DE MARKETING PROPUESTAS	119
8.1. OBJETIVOS DE MARKETING	119
8.2. ESTRATEGIAS	119
9. CONCLUSIONES.....	128
BIBLIOGRAFIA	129
ANEXOS	136

TABLA DE FIGURAS

FIGURA 1. ETAPAS DE UN PLAN DE MARKETING.....	25
FIGURA 2. MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACION BCG.....	34
FIGURA 3. MATRIZ DE DIRECCION DE CRECIMIENTO ANSOFF.....	37
FIGURA 4. VARIABLES DEL MARKETING MIX.....	38
FIGURA 5. VARIACION DEL PIB.....	62
FIGURA 6. VARIACION DE LA UVR.....	65
FIGURA 7. POBLACION TOTAL DEL DEPARTAMENTO DE BOLIVAR..	73
FIGURA 8. TOTAL HOGARES EN EL DEPARTAMENTO DE BOLIVAR..	74
FIGURA 9. COMPOSICION DE LA POBLACION DEL DEPARTAMENTO DE BOLIVAR.....	74
FIGURA 10. TASA MEDIA DE CRECIMIENTO ANUAL EXPONENCIAL DLA POBLACION DEL DEPARTAMENTO DE BOLIVAR.....	75
FIGURA 11. POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA DEL DEPARTAMENTO DE BOLIVAR.....	75
FIGURA 12. NUMERO DE CREDITOS PARA VIVIENDA.....	76
FIGURA 13. ESTADISTICA DE EFECTIVIDAD EN LA EMPRESA AGUAS DE CARTAGENA NOVIEMBRE DE 2010.....	79
FIGURA 14. ESTADISTICA DE EFECTIVIDAD EN LA EMPRESA AGUAS DE CARTAGENA DICIEMBRE DE 2010.....	80
FIGURA 15. ESTADISTICA DE EFECTIVIDAD EN LA EMPRESA AGUAS DE CARTAGENA 2011.....	80
FIGURA 16. NIVEL DE ESCOLARIDAD DE LOS EMPLEADOS OPERATIVOS.....	93
FIGURA 17. EXPERIENCIA EN EL AREA DE LOS EMPLEADOS OPERATIVOS.....	94

FIGURA 18. NIVEL DE ESCOLARIDAD DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	95
FIGURA 19. NIVEL DE EXPERIENCIA DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	96
FIGURA 20. PLANO DE LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA DISCOL LTDA	99
FIGURA 21. MATRIZ BCG DE LA EMPRESA DISCOL LTDA	112
FIGURA 22. MATRIZ ANSOFF Y FORMULA CARA	120

TABLA DE CUADROS

CUADRO 1. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	50
CUADRO 2. PRESUPUESTO	59
CUADRO 3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	60
CUADRO 4. COMPETIDORES DIRECTOS DE DISCOL LTDA	84
CUADRO 5. CONSTITUCION DEL CAPITAL DE DISCOL LTDA	104
CUADRO 6. ESTADO DE RESULTADOS DE DISCOL LTDA 2009-2010	105
CUADRO 7. MATRIZ DOFA DE LA EMPRESA DISCOL LTDA	116
CUADRO 8. ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA EMPRESA DISCOL LTDA	123

INTRODUCCION

La empresa Diseños y Construcciones de Colombia se desempeña en el sector de la construcción y cuenta con clientes del sector público y del sector privado. Para organizaciones prestadoras de servicios como esta es importante estar un paso adelante y visualizar las estrategias que deben seguir para alcanzar los objetivos corporativos, enfrentar las situaciones negativas y aprovechar las oportunidades que se presenten en el mercado, teniendo en cuenta los constantes cambios que en este se presenten.

Esta empresa, desde su fundación ha recurrido a la experiencia para la toma de decisiones, sin embargo ha llegado el momento en el que más que intuición necesita un documento escrito que contemple la ruta que debe seguir la organización para sobrevivir y aumentar su participación en el mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo del presente trabajo es diseñar un plan de marketing para DISCOL LTDA en el que se establezcan las estrategias y las acciones a seguir con las cuales pueda lograr satisfacer las necesidades de los clientes eficaz y eficientemente, cumpliendo con los objetivos corporativos. Dichas estrategias estarán dadas por los resultados que arroje la investigación que se realizó del macro entorno y micro entorno de DISCOL, en donde se estudió cómo afectan sus variables en su desempeño, qué oportunidades tiene que aprovechar y qué amenazas tiene que sortear. De igual forma se analizó la estructura interna de la organización, de la cual se establecieron sus fortalezas para potencializarlas y sus debilidades para minimizarlas.

Con el fin de enfrentar la alta competitividad del sector contratista, los directivos de la empresa podrán disponer del diagnóstico, estrategias sugeridas y conclusiones del presente trabajo de investigación para direccionar sus actividades teniendo en cuenta el perfil y la situación actual de DISCOL LTDA, mejorando su posición y disminuyendo los riesgos de la planeación por medio de la experiencia que esta ha venido utilizando para sus proyecciones.

0. ANTEPROYECTO

0.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

0.1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

DISCOL LTDA es una firma Cartagenera dedicada al servicio de Interventorías Técnicas, Administrativas y Financieras, a Empresas del Sector Público y Privado, para lo cual dispone de personal calificado e idóneo y equipos especializados para garantizar a sus clientes cumplimiento, transparencia y calidad. La representación legal está a cargo del administrador de empresas Manuel Sabalza Herrera, quien es el Gerente General y para el cabal cumplimiento de la misión y visión establecida por los socios, se ha rodeado de un equipo de trabajo comprometido y con amplia experiencia en el campo de la ingeniería civil, eléctrica y mecánica, con maestrías en sanitaria, hidráulica, sistemas, calidad, vías y pavimentos, los cuales aportan su amplio recorrido en el medio como soporte técnico.

Actualmente DISCOL LTDA posee experiencia con diferentes entidades, es contratista de las empresa aguas de Cartagena, acueducto de Bogotá, entre otros contratos con empresas públicas como el instituto nacional de vías-INVIAS. Se pueden clasificar los servicios que presta la empresa de la siguiente manera:

- Proveedor de servicios de corte, reconexión, inspección, legalización y normalización del servicio de agua potable.
- Instalaciones de redes de servicio público a nivel domiciliario y comercial.
- Acompañamiento personalización en procesos relacionados con el objeto social.
- Manejo integral de recaudos
- Ejecución de obras de ingeniería y arquitectura.
- Administración de Bienes Inmuebles.
- Demoliciones para sí o terceros.
- Manejo integral de recaudos.
- Monitoreo de estructuras civiles, con Acelerómetros

- Licitaciones en obras públicas.
- Auditorías externas de gestión financieras.
- Evaluación de proyectos de inversión.

La organización lleva 9 años de funcionamiento y aún no cuenta con un plan de marketing para moverse con claridad en el medio, desafiando los cambios que se presentan diariamente y adaptándose a estos; con lo que se deja claro que el manejo de la empresa en este aspecto se hace de forma intuitiva, basándose en la experiencia. Su equipo humano está conformado por 50 operarios, 12 administrativos con condición contractual indefinida y maneja contratación a termino fijo con condicionamiento de inicio y finalización para las adjudicaciones de proyectos temporales.

Uno de los principales objetivos de la empresa es fortalecer la imagen corporativa en el país, como líderes con calidad en los servicios, satisfaciendo las expectativas de los clientes. Para cumplir estos objetivos la gerencia necesita poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de la compañía, basándonos para ello en las respuestas que ofrezcan a las demandas del mercado. “El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados”¹.

DISCOL LTDA comenzó con un proceso de acreditación de calidad, al cual le faltan pasos por recorrer; entre los que se encuentra definir un plan de marketing que permita establecer un adecuada planeación estratégica a nivel organizacional y operativo, debido a que es de vital importancia que la empresa cuente con un documento escrito en el que tenga definidas las estrategias a seguir para la ampliación de su mercado objetivo el cual no está debidamente establecido, a esto se le adiciona el hecho de que el plan de marketing se ha convertido en una aspecto importante para que la organización logre la

¹ MUÑIZ GONZALEZ, Rafael. Marketing en el siglo XXI. Centro de estudios financieros. Tercera edición. 2010.

acreditación siendo esta resultado de una excelente aplicación de sus procesos de operación.

La visión de la empresa Discol Ltda es cada vez mayor, ya que en Cartagena gracias a la reactivación del sector de la construcción, las empresa públicas y privadas han destinados los dineros necesarios para cubrir las carencias presentes en el entorno, en consecuencia se han presentado nuevas oportunidades de desarrollo para las compañías de este tipo, por lo que la empresa necesita cumplir con todos los requisitos mínimos que se necesitan para clasificar dentro del grupo de las entidades destacadas del país. “En el entorno de una economía global impredecible, el mercado puede experimentar cambios veloces casi a diario”². Por esto se hace necesario que se creen las directrices por las cuales la organización deberá guiarse y cuáles serán las estrategias que ayudaran a tomar decisiones, teniendo en cuenta el presente y cómo estas afectaran el futuro de la misma, sabiendo que los clientes potenciales de la empresa están en el sector publico lo que, gracias al entorno, hace impredecible los escenarios de desarrollo.

Actualmente la empresa desconoce aspectos fundamentales para el establecimiento de su estrategia comercial como: las fortalezas de la competencia, las expectativas de los clientes, su mercado potencial y nuevas oportunidades comerciales.

0.1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las condiciones internas y externas de DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES DE COLOMBIA DISCOL LTDA requeridas para un plan de marketing?

² PARMERLEE, David. La preparación del plan de marketing. Gestión 2000. Barcelona, 2004. p15.

0.1.4. JUSTIFICACION

“Se dice que el entorno en el que las organizaciones se posicionan cambia y evoluciona constantemente, el éxito de la empresa dependerá, en gran parte, de la capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios”³. Deben ser estas capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado le afectarán y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo para su propio beneficio.

Desde sus inicios Discol Ltda ha venido en un proceso de mejoramiento continuo, en el cual se han ido implementando estrategias y métodos como respuesta a la necesidad del momento, sin embargo la organización ha manifestado necesitar una planeación con los lineamientos que la guíen en la consecución de las metas establecidas, contando con un documento escrito a donde recurrir a medida que se vayan alcanzando los objetivos de ampliación de mercado objetivo.

Otras razones que justifican la realización de este trabajo son:

- Aportar a la aplicación de la base de datos de la universidad de Cartagena, para que esta investigación sirva como fuente a trabajos futuros que abarquen esta temática.
- Contribuir al análisis de posibles mejoras que deban emplear en la empresa que es objeto de estudio.
- Aplicar lo aprendido en el curso de la carrera universitaria.

Es claro que “Sin un plan de marketing nunca se sabrá cómo se han alcanzado los resultados de la empresa, y por tanto, se estará expuesto a las convulsiones del mercado”⁴. Este permitirá establecer la posición actual de la organización y la que quiere alcanzar en un tiempo determinado, porque las

³ MUÑIZ GONZALEZ, Rafael. Marketing en el siglo XXI. Centro de estudios financieros. Tercera edición. 2010.

⁴ Ibid.

directrices estarán encaminadas a la consecución de los objetivos organizacionales.

Con esta investigación realizada en el mercado, se busca cambiar esta condición creando estrategias que permitan asegurar el éxito proyectado, ya que estas serán definidas teniendo en cuenta los recursos reales con los que cuenta la empresa y la forma en que deben ser utilizados eficiente y eficazmente, recursos que se han ido acrecentando a gran escala durante los últimos años, reflejados en el aumento del número de empleados, mejoramiento y adquisición de infraestructura, maquinaria y equipos.

Lo anterior es consecuencia de las nuevas oportunidades que se están dando en el mercado, y que gracias a que se han aprovechado de la mejor manera han garantizado la expansión de la organización a corto plazo. Por esta razón, la empresa necesita herramientas que faciliten conocer la posición que tiene frente a la competencia y los deseos de los clientes en cuanto a los servicios que le son suministrados, ayudándole a los directivos en la toma de decisiones tendientes a mantener los clientes actuales y conquistar mercados potenciales.

0.1.5. OBJETIVOS

0.1.6. GENERAL

Diseñar un plan de marketing con base en las condiciones internas y externas de la empresa DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES DE COLOMBIA DISCOL LTDA.

0.1.6.1. ESPECÍFICOS

- Analizar las variables del macro entorno, dentro de los que se mueve el gremio de la construcción.
- Analizar el micro entorno de DISCOL LTDA.
- Realizar el análisis interno de la empresa para contar con un diagnóstico serio que permita orientar las estrategias a proponer.
- Definir el portafolio de servicios de DISCOL LTDA, desde la perspectiva de las unidades estratégicas de negocios.
- Determinar la mezcla de marketing más adecuada para DISCOL LTDA.
- Diseñar el plan de marketing, teniendo en cuenta los puntos anteriores.

0.1.7. MARCO REFERENCIAL

0.1.8. HISTORIA DE LA EMPRESA DISCOL LTDA

Discol Ltda. es producto del empuje empresarial que han demostrado a lo largo de su fundación un grupo de profesionales interdisciplinarios impulsores de una gran idea, entre ellos estuvo un ingeniero un arquitecto y actualmente se encuentra un administrador de empresas.

Al percatarse de la necesidad de generar fuentes de empleo formales para personas capacitadas en las actividades de recaudo de cartera, suspensión, reconexión, normalización de servicio de acueducto y alcantarillado, construcción y diseños de todo lo relacionado con la ingeniería civil e hidráulica y por la experiencia que se tenía en estas actividades en la ciudad de Bogotá, se decide crear en el año 1.999 esta empresa para poder generar una propuesta a la empresa Aguas de Cartagena s.a e.s.p.

Durante su año de fundación, Manuel Sabalza representante legal, decide con el aval de sus socios presentar una propuesta para que Discol prestara sus servicios por outsourcing a Acuacar. Pasados dos años después de insistir para que se abrieran los espacios, Aguas de Cartagena decide contratar los servicios de Discol para manejar dos programas con la gerencia comercial los cuales, eran comerciales de la deuda y supresión del servicio de agua y reinstalación a los usuarios morosos que tuviesen contrato de condiciones uniformes con Acuacar. Luego de dos años y debido a los resultados positivos que había generado Discol, realizan otro contrato con el departamento control de pérdidas para asignarles un nuevo programa que se llama corte drástico, posterior a este se generan nuevos contratos con Aguas de Cartagena como son inspecciones masivas, focalizadas, legalización de servicio de acueducto, normalizaciones y retiro de medidores para calibración.

Actualmente, la empresa tiene varios contratos con Acueducto de Bogotá, Invías, el distrito de Cartagena y Aguas de Cartagena.

Discol posee instalaciones propias que son muy amplias y con bases para cuatro pisos, uno de los objetivos es proyectarnos en todo el territorio nacional y a mediano o largo plazo a nivel internacional teniendo en cuenta siempre el compromiso con la seguridad y el bienestar del país.

0.1.9. ANTECEDENTES

Actualmente las empresas de servicios han aumentado su participación en el PIB de las economías en distintos países del mundo, haciendo parte de este sector las organizaciones contratistas y dedicadas a la construcción, por lo tanto se han visto en la necesidad de implementar estrategias efectivas que le permitan mantenerse en el mercado y destacar sus productos o servicios frente a la competencia garantizando un alto porcentaje de éxito, esto las ha llevado a la implementación de planes de marketing.

A continuación se mencionaran algunas investigaciones realizadas en este sector:

- MELISA ALEXANDRA PANCHI BELTRÁN de Sangolqui, Ecuador, PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL NUEVO SERVICIO DE ASFALTO EN FRIÓ DE LA EMPRESA “AMAZONAS PETROLEUM & ENVIRONMENTAL CORPORATION AMAPEC”, publicada en 2008. El objetivo de este proyecto es elaborar el Plan Estratégico de Marketing para la empresa AMAPEC, mediante la elaboración de un diagnóstico situacional, investigación de mercado y planteamiento de estrategias, con la finalidad de lograr una diversificación del mercado, mejor posicionamiento, mayor rentabilidad, y garantizar una ventaja competitiva.

Se concluyó que la empresa debe tomar la investigación de mercados para analizar las tendencias del mercado, con el fin de conocer nuevas oportunidades, establecer nuevas ventajas y satisfacer las exigencias y necesidades de los actuales y futuros clientes.

- EVELYN CAROLINA SANGUÑA TACO, ESTUDIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA ASESORA Y COMERCIALIZADORA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, publicada en 2008. Este proyecto de investigación se realizó con el objetivo de Establecer la demanda insatisfecha que existe en el mercado, para así conocer la cantidad real de clientes potenciales que tendría la empresa.
 - Determinar los gustos y preferencias de los clientes potenciales para ofrecer un producto y servicio personalizado fijar estrategias de marketing que permitan que la empresa se dé a conocer en el mercado rápidamente.

La principal conclusión de este trabajo es que la empresa debe establecer un estatus de mejora continua para así ofrecer un mejor servicio, producto, precio, asesoría y más que todo una mejor rentabilidad.

- El investigador y docente de la Universidad de Medellín RICARDO LEÓN BONETT DÍAZ, realizó una investigación titulada MAMPOSTERÍA POSTENSADA, SISTEMA ALTERNATIVO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL. El proyecto de investigación consiste en el diseño, construcción y evaluación de unidades prefabricadas básicas que son bloques de concreto para la construcción del sistema.
 - Evaluar experimentalmente las ligas y muros que se utilizan para construir edificios.
 - Evaluación de un modelo o prototipo de edificio real en un ambiente que reproduzca terremotos a escala real para lo cual estamos haciendo contactos con la Universidad de California, en San Diego; Universidad Nacional Autónoma de México y la Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Tesis doctoral realizada por ROBERTO GÓMEZ LÓPEZ en 1999, EVOLUCIÓN ECONÓMICA Y DIMENSIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA. EL CASO ESPAÑOL. Esta investigación tiene como objetivo el análisis contable de la empresa constructora española y tratar de profundizar en el comportamiento económico del ente analizado.
 - Realizar un análisis microeconómico de la empresa constructora española y determinar cuál es su posición actual y qué evolución ha experimentado recientemente.

Se concluyo que la empresa constructora española ha presentado una evolución económica satisfactoria y ha presentado diferentes fluctuaciones en cuanto la rentabilidad financiera y de inversiones.

- En un artículo escrito por LUIS ALARCÓN, IGNACIO PAVÉZ, CRISTÓBAL BASCUÑAN Y SVEN DIETHELM titulado DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS CHILENAS, en el cual acerca del estado actual del desarrollo organizacional en empresas constructoras chilenas, incluyendo aspectos como: estructura organizacional, descripción de cargos y responsabilidades, actividades que realiza y que debería realizar la planta

profesional de obra, competencias necesarias para los cargos profesionales, evaluación de desempeño y sistema de incentivos utilizado.

- La industria de la construcción presenta un déficit significativo en el desarrollo de ésta área de trabajo tanto en la investigación (escasas publicaciones) como en la práctica, ya que los principales esfuerzos por mejorar la productividad y competitividad se han centrado en nuevos métodos de trabajo, herramientas de optimización de procesos, tecnología y conocimientos técnicos.

- **IMPORTANCIAS DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN EL DESARROLLO DEL PAIS.** Este ensayo habla de que la industria de la construcción, con distorsión del mercado, ha experimentado períodos de bonanza cuando ha sido cobijada por la política económica del momento, como el de la etapa de 1940-1976, pero también ha sufrido los golpes de las crisis de 1982-1988 ó de 1995- 1996, cuando el país tuvo que replantear sus esquemas de crecimiento y cuando experimento los duros embates del proceso de globalización mundial.
 - La industria de la construcción es uno de los sectores más importantes y dinámicos por su estrecha vinculación con : la creación de infraestructura básica como : puentes, carreteras, puertos, vías férreas, plantas de energía eléctrica, hidroeléctrica y termoeléctrica, así como sus correspondientes líneas de transmisión y distribución, presas, obras de irrigación, construcciones industriales y comerciales

- **LA ARQUITECTA LUISA ESPERANZA GÓMEZ,** profesora de la escuela de arquitectura de la universidad del valle, **EMPRESAS COLOMBIANAS DE LA CONSTRUCCIÓN: TRABAJAN CON CALIDAD O SE VAN DEL MERCADO.** este articulo habla de la necesidad de calidad en las construcciones colombianas, como solución para aminorar los efectos devastadores.
 - Se concluye que sin calidad es difícil que las empresas colombianas de la construcción puedan seguir compitiendo ahora, con la globalización de la economía y para lograr este objetivo es necesario educar y capacitar a los trabajadores de la construcción e implementar una metodología de mejoramiento continuo.
 - La calidad en la construcción está relacionada con la vida de las personas, por esta razón también tiene en cuenta el impacto social de una obra.

0.1.10. MARCO TEÓRICO

El desafío para las empresas contemporáneas que pretenden no solo sobrevivir sino posicionarse en el mercado del mundo globalizado de hoy, es cumplir con las exigencias y cambios que en este se presenten. La competencia, el comportamiento de los clientes, los cambios tecnológicos, son algunos de los factores que entran en juego y que la alta gerencia debe tener en cuenta a la hora de perfilar el futuro de la organización.

“Algunos emprendedores simplemente no están enfocados en el presente. Esperan que los esfuerzos de marketing de la empresa generen dividendos inmediatos y, en consecuencia, favorecen una filosofía orientada a las ventas”⁵. Sin embargo, ya no basta únicamente con la experiencia en periodos anteriores ni con pronósticos de ventas, es necesario complementar estos métodos con la planificación de las estrategias a seguir para conseguir los objetivos organizacionales. “Para alcanzar sus metas y objetivos, todas las organizaciones requieren de una planeación efectiva y una estrategia de marketing adecuada. Sin estos esfuerzos vitales, las empresas no satisfarán las necesidades y deseos de sus clientes u otros grupos de referencia”⁶. Es por esto que para las empresas se ha vuelto imprescindible que sus diferentes áreas interactúen entre si, ya que “el éxito financiero suele depender del talento comercial y de marketing de las empresas. El departamento de finanzas, el de contabilidad, el de fabricación o cualquier otro departamento no tendrían apenas importancia si no hubiese una demanda suficiente de los productos y servicios de la empresa que le permitiese obtener beneficios. Una cosa es inconcebible sin la otra”⁷.

Por lo anterior, muchas entidades han entendido que el marketing no solo se encarga de realizar anuncios y programas publicitarios, por el contrario la trascendencia del marketing va mas allá de una campaña promocional o la venta del producto o servicio. “La dirección de marketing es el arte y la ciencia

⁵ LONGENECKER, Justin y MOORE, Carlos. Administración de pequeñas empresas: enfoque emprendedor. Cengage Learning. Treceava edición. 2007.

⁶ FERREL, O.C y HARTLINE, Michael. Estrategia de marketing. Thomson. Tercera edición. 2006.

⁷ KOTLER, Philip y LANE KELLER, Kevin. Dirección de marketing. Pearson. Duodécima edición. México, 2006.

de seleccionar los mercados objetivo y lograr conquistar, mantener e incrementar el número de clientes, mediante la generación, la comunicación y la entrega de una mayor valor para el cliente”⁸.

Este alcance indica que actualmente el marketing permite diseñar un plan de trabajo con estrategias adaptadas a la situación específica de cada empresa direccionando sus esfuerzos a la consecución de la satisfacción del cliente.

Aunque muchas empresas tienen claro que el cliente debe ser su prioridad y por tanto todas sus actividades deben girar en torno a él, no tienen claro cómo lograrlo de la manera más efectiva. La gran mayoría de ellas han sobrevivido en el mercado gracias a la intuición.

Es a través del plan de marketing que se analiza la situación y se realiza el diagnóstico, y a partir de ahí se establecen los objetivos y las estrategias de marketing y el plan de acción a seguir. “El plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos a los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto”⁹.

“Al especificar los objetivos y definir las acciones que se requieren para alcanzarlos, un plan de marketing constituye la base con la cual es posible comparar el desempeño actual y el esperado”¹⁰.

Para William Cohen (2001), “El plan de marketing es esencial para el funcionamiento de la empresa y la comercialización eficaz de cualquier producto o servicio, incluso dentro de la propia empresa”¹¹. En el se

⁸ KOTLER, Philip y LANE KELLER, Kevin. Op. Cit. p.6.

⁹ SAINZ DE VICUÑA ANCIN, Jose Maria. El plan de marketing en la práctica. ESIC. Onceava edición. Madrid, 2007. p. 79.

¹⁰ LAMB. Charles. Marketing. Thomson. Octava edición. Mexico, 2006. P. 56.

¹¹ COHEN, William. El plan de marketing: procedimientos, formularios, estrategia y técnica. Segunda edición. España, 2001. p. 10.

contempla, según los resultados que arroje la investigación de mercados, los objetivos estratégicos, el mercado objetivo, los productos que se van a ofertar, las estrategias que se van a implementar y cómo se van a desarrollar. Además de la mezcla de marketing (precio, plaza, promoción, producto) más conveniente para la compañía, se incluye también los responsables de cada área, sus funciones dentro del plan y finalmente los parámetros de medición y control.

Para la realización del mismo la dirección de marketing necesita tener en cuenta:

1. Búsqueda del valor: ¿Cómo puede una empresa identificar nuevas oportunidades para generar valor?
2. Creación de valor: ¿cómo puede una empresa crear nuevas ofertas de valor más prometedoras de forma eficaz?
3. Entrega de valor: ¿cómo puede una empresa hacer uso de sus capacidades e infraestructura para entregar la nueva oferta de valor de forma más eficaz?¹²

En macroeconomía, el valor agregado para una empresa se define como “el ingreso que recibe por su producción menos el costo de todos los bienes intermedios que compra”¹³.

Mientras que Michael Porter (1987) define el valor para el cliente como “la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio”¹⁴.

“Con frecuencia, para examinar la ventaja competitiva de una empresa se utiliza el valor agregado, sin embargo, resulta mas apropiado analizar la

¹² KOTLER, Philip y LANE KELLER, Kevin. Op. Cit. p. 43.

¹³ HALL, Robert y LIEBERMAN, Marc. Macroeconomía. Thomson. Tercera edición. Barcelona, 1992. p. 114.

¹⁴ LA CADENA DE VALOR. {En línea}. Disponible en:
<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2d.htm>

cadena de valor, pues lo primero no permite conocer el encadenamiento entre la empresa, sus proveedores y sus clientes”¹⁵.

Según Porter (1987), la cadena de valor “es un instrumento para identificar el modo de generar mas valor para los clientes”¹⁶. En ella se encuentran agrupadas las actividades primarias y las de apoyo que se llevan a cabo dentro de la empresa y consiste en desagruparlas y analizar cómo se relacionan entre si y de esta manera establecer la forma estratégica en que se deben desarrollar, para aprovechar una potencial ventaja en el mercado.

“En cada etapa de la cadena de valor, se genera un nuevo valor añadido al producto, de forma que el valor final de una etapa forma el inicial de la siguiente. Los procesos que integran la cadena de valor no solo son los de manufactura, sino también los de comercialización, distribución y servicios”¹⁷.

En la cadena de valor las actividades primarias son aquellas básicas y necesarias para la fabricación del producto. La compra de materia prima, la transformación, la salida y distribución del producto, hacen parte de este grupo.

Las actividades de apoyo, como su nombre lo indica, se encargan de facilitar el desarrollo de las actividades primarias: las relaciones públicas, la gestión tecnológica y del recurso humano, son algunas de ellas.

Cuando de generar valor se trata es realmente importante para la organización entender cómo todas las áreas interactúan entre si durante todo este proceso y cuál es la manera mas conveniente incurriendo en el menor costo posible, es decir eficiente y eficazmente, en que se deben desenvolver y relacionar estas actividades.

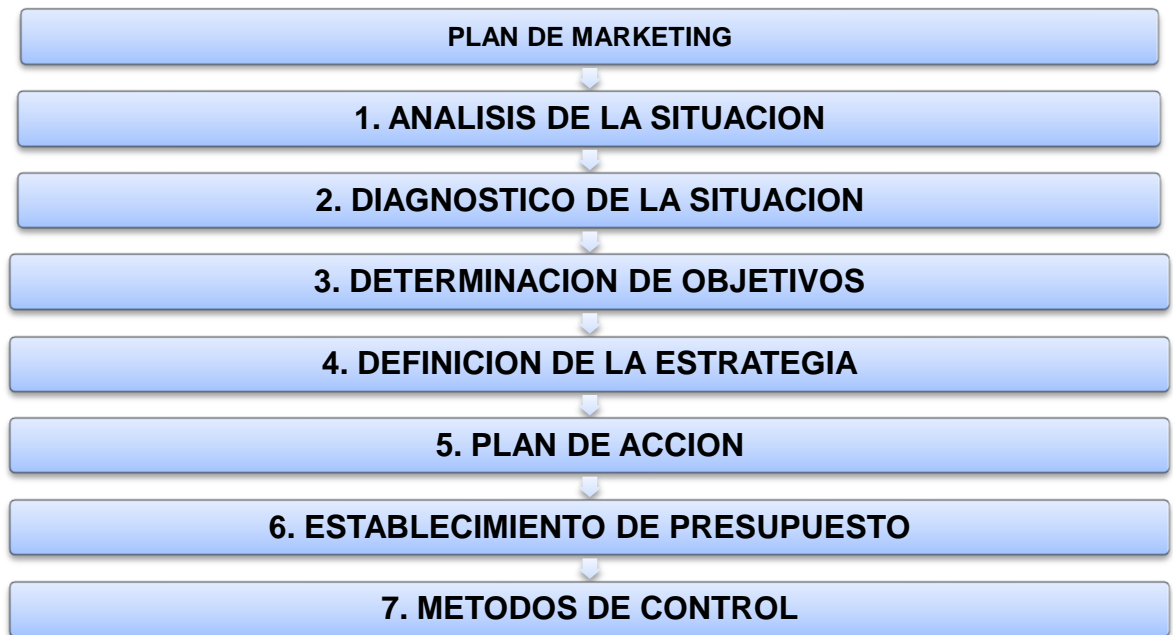
¹⁵ GUERRA, Guillermo. El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI. Agroamérica. San jose, 2002. p. 102.

¹⁶ KOTLER, Philip y LANE KELLER, Kevin. Op. Cit. p. 46.

¹⁷ CUATRECASAS, Lluís. Lean management. Profit. Barcelona, 2010. p. 42.

Esta herramienta será parte de las estrategias que se implementen en el plan de marketing, las cuales constituyen una de las etapas por las cuales está conformado dicho plan, como se muestra a continuación:

Figura 1. Etapas de un plan de marketing



Fuente: SAINZ DE VICUÑA ANCIN, Jose María. El plan de marketing en la práctica. ESIC. Onceava edición. Madrid, 2007.

- 1. Análisis de la situación:** Sin el análisis de la realidad que vive la organización, es muy difícil que se puedan plantear las estrategias a seguir en un programa de marketing. Para ello en esta etapa se lleva a cabo una investigación de mercados en la que se deberá analizar tanto el macro entorno como micro entorno de la misma.

El macro entorno de cualquier empresa está conformado por el entorno económico, el entorno tecnológico, el entorno legal, el entorno ambiental y el entorno cultural.

En el entorno económico se encuentran aquellas variables que afectan a los niveles de poder de compra de los clientes de la empresa. Variables como los ingresos, los tipos de interés, coeficientes de caja, etc. Influyen claramente en la demanda y oferta del mercado.

El medio tecnológico incluye todos aquellos cambios que continuamente se producen en los productos, en la fabricación de los mismos, en su distribución, etc., y qué tanta importancia tienen para la empresa y para sus clientes.

El medio legal hace referencia a las leyes que regulan aspectos importantes de las relaciones entre empresas, éstas con clientes, etc., y que pueden dejar fuera del mercado a la firma si no actúa rápidamente.

“El medio cultural es posiblemente el más complicado de estudiar para la empresa. Lo forman los hábitos y costumbres de comportarse de la sociedad, su forma de alimentarse, de divertirse, de vestir, etc., aspectos que la empresa debe tener en consideración”¹⁸.

Por otro lado, el micro entorno de la organización se compone de los siguientes elementos:

- a. La competencia: está conformada principalmente por aquellas compañías que ofrecen productos o servicios similares y por consiguiente se dirigen a un mismo público objetivo. De ellas se debe conocer el portafolio de productos, precios de venta, cultura corporativa, estrategias, política de calidad, la participación en el mercado, etc.

Todo esta información es muy importante, porque se pueden identificar formas para lograr la diferenciación de los productos para tener ventaja en el mercado, también puede mejorar la propia capacidad de reacción ante los cambios y

¹⁸ QUINTANA DAZA, Miguel. Principios de marketing. Deusto. Barcelona, 2005. p. 42.

estrategias que esta desarrolle así como identificar aquellos aspectos que se deben fortalecer para aumentar el porcentaje de participación.

b. El mercado: su análisis es definitivamente indispensable porque este cambia y se mueve constantemente, de él se debe conocer su tamaño, su tasa de crecimiento, clientes potenciales, los segmentos de mercado, la demanda y la oferta. La empresa necesita establecer:

- Mercado potencial: Está conformado por aquellos compradores que muestran interés por la oferta de la empresa.
- Mercado disponible: Conjunto de consumidores que tienen la necesidad, ingresos y acceso a una determinada oferta.
- Mercado objetivo: Parte del mercado disponible al que la empresa se dirige.
- Mercado penetrado: Conjunto de consumidores que está comprando el producto o servicio de la empresa.

Gracias a la complejidad del mercado, la empresa se ve en la necesidad de segmentarlo para identificar los grupos con características similares. De acuerdo a patrones demográficos, psicológicos, sociales, geográficos, etc.

Es importante definir qué productos o servicios con características específicas va a ofertar, cuál será la demanda y cómo captará su atención. Todo esto depende de la información que se tenga y entre más amplia sea más personalizada será su estrategia y en consecuencia más sencillo le resultará llegar a los consumidores.

c. El comportamiento del consumidor: Es primordial entender el comportamiento y proceso de compra de los consumidores para comprender mejor sus necesidades y establecer las estrategias adecuadas. Hay que dar respuesta a los siguientes interrogantes:

¿Quién compra?

¿Por qué?

¿Qué compran?

¿Cómo compran?

¿Cuánto compran?

¿Cómo lo usan?

Este comportamiento se ve influenciado por factores:

- **Culturales:** son determinantes en los deseos y necesidades de las personas. Entre ellos se encuentran las creencias, leyes, costumbres, valores que definen una sociedad.
- **Personales:** La edad, estilo de vida, valores personales, la personalidad, su situación económica, nivel de educación también ejercen influencia en el comportamiento de los consumidores.
- **Sociales:** Aquí se reúnen factores como la familia los grupos de referencia a los que pertenece, es decir, aquellos con los que cada persona se relaciona, el estrato socioeconómico.

- 2. Diagnóstico de la situación:** Durante esta etapa se procede a realizar el diagnóstico a partir de los datos obtenidos en la fase anterior. Para esto se puede utilizar la matriz DOFA como herramienta para determinar en qué estado se encuentra la empresa, ya que reúne fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la misma, lo que proporciona información sobre el perfil de la entidad, el cual se debe tener en cuenta para implementar las estrategias adecuadas que aseguren el éxito del plan de marketing.

Las oportunidades y amenazas hacen parte del entorno externo y están determinadas por agentes ajenos a la compañía: la economía, la política, la cultura, los avances tecnológicos, el medio ambiente, etc. Debido a que estas fuerzas no son controladas por la empresa, esta tiene que estudiarlas y conocerlas porque sus cambios condicionan el accionar de la entidad, y como

consiguiente hay que estar alerta a estas fluctuaciones porque es el camino para aprovechar al máximo las posibles ventajas que de estas surjan, así como prepararse para las repercusiones negativas que puedan afectar el desempeño de la organización.

Las amenazas son situaciones que pueden constituir riesgo para las compañías, por lo que su análisis se realiza de acuerdo a su importancia y función de estas para encaminar al plan a seguir.

“Las empresas pueden utilizar el análisis de oportunidades de mercado (AOM), y determinar el atractivo y las posibilidades de éxito de las oportunidades:

- ¿Se Pueden articular los beneficios de la oportunidad de forma convincente para un público objetivo determinado?
- ¿Se puede llegar al público objetivo con canales comerciales y de comunicación de bajo coste?
- ¿Tiene la empresa la capacidad y los recursos necesarios, o puede acceder a ellos, para ofrecer beneficios a los consumidores?
- ¿Puede la empresa ofrecer beneficios a los consumidores mejor que cualquier competidor real o potencial?
- ¿Será la rentabilidad de la inversión similar o superior al coste de los fondos requeridos?¹⁹

Por otro lado, el entorno interno esta compuesto por aquellos factores que influyen directamente en el desempeño de la empresa, en este se encuentran la organización misma, su cultura corporativa, el recurso humano, procesos, público objetivo, intermediarios, proveedores.

De este análisis salen a la luz las fortalezas y debilidades de la compañía, las cuales son evaluadas y a partir de ellas se define su situación y capacidad de respuesta al mercado. “La pregunta clave consiste en saber si la empresa se

¹⁹ KOTLER, Philip y LANE KELLER, Kevin. Op. Cit. p. 56.

debería limitar a aprovechar aquellas oportunidades para las que tiene las fortalezas necesarias, o si debería considerar oportunidades que conlleven la necesidad de adquirir o desarrollar determinadas fortalezas”²⁰.

La evaluación en conjunto de las cuatro variables de esta matriz arrojaran datos a partir de los cuales la empresa basará la toma de decisiones con respecto a las estrategias de su plan de marketing y el plan de acción a seguir para alcanzar los objetivos.

- 3. Determinación de los objetivos:** Durante esta fase, teniendo en cuenta la situación en la que se encuentra la empresa, esta debe proyectar hacia donde quiere llegar con el plan de marketing. Los objetivos de marketing serán encaminados a la consecución de los objetivos corporativos, es decir, que estos serán consecuentes con las políticas organizacionales.

Aquellos objetivos que se definan deben cumplir con las siguientes características:

- Realistas: Ajustados a la realidad de la empresa y a los recursos con los que cuenta.
- Concretos: Tienen que estar enlazados con la filosofía de la compañía.
- Alcanzables: Sin dejar de ser ambiciosos.
- Deben ser comunicados y aceptados por los responsables de su consecución.
- Deben ser medibles y flexibles, de tal forma que permitan cambios durante su desarrollo.

Al estar condicionados a los objetivos estratégicos, los cuales generalmente se simplifican en: supervivencia en el mercado, rentabilidad y crecimiento;

²⁰ Ibid. p. 56.

aquellos que se contemplen en el plan de marketing serán planificados en función y de acuerdo a la importancia que tienen para la empresa.

Para esto, los encargados se valen de dos tipos de objetivos:

- a. Cuantitativos: Son aquellos medibles numéricamente, entre ellos se encuentran aumento de porcentaje del mercado, incremento del volumen de ventas, aumento del número de clientes, etc.
 - b. Cualitativos: Por el contrario estos no pueden ser medidos de manera tangible pero no dejan de ser importantes para la empresa. Entre ellos se encuentran la mejor de la imagen de la empresa, del producto o servicio, innovación, etc.
- 4. Definición de la estrategia:** Aquí se define el camino que se va a seguir para cumplir con los objetivos de marketing, es decir que al igual que estos las estrategias de marketing serán fijadas en función de las estrategias corporativas.

Existen diferentes tipos de estrategias por las que puede optar la empresa, depende de ella que combinación de estas utilizara para alcanzar las metas previamente fijadas.

- a. Estrategias de segmentación y posicionamiento: Consiste en establecer los segmentos a los cuales se dirige la empresa y de acuerdo a estos encaminar sus acciones para lograr su posicionamiento. La compañía decidirá entonces si sus estrategias para dichos segmentos serán:
 - Diferenciadas: Cada segmento será penetrado con estrategias y oferta de productos diferentes.
 - Indiferenciada: Utiliza las mismas estrategias y oferta de productos para todos los segmentos.

- Concentrada: Se escogen ciertos segmentos del mercado para centralizar sus esfuerzos para lograr penetrarlos.
- b. Estrategia funcional: En esta se plantea la forma en que serán utilizados aspectos como el producto, precio, promoción y distribución, para conseguir los objetivos de la empresa.

Para formular la estrategia, la empresa también necesita identificar sus unidades estratégicas de negocios (UEN), las cuales se definen como “una parte de la empresa cuyos productos o servicios, fuerza de ventas, competidores y clientes son significativamente diferentes del resto de las actividades de la empresa”²¹.

“Una UEN es una unidad operativa o un foco de planificación, que agrupa productos o servicios diferenciados, vendidos a un conjunto uniforme de clientes, enfrentando al mismo tiempo un grupo definido de competidores”²².

“Las unidades estratégicas forman el conjunto homogéneo producto/mercado en que puede dividirse la actividad de la empresa. Una UEN tiene su propio segmento de producto/mercado, un grupo identificable de clientes y competidores y su propia cuenta de resultados”²³. Depende de la organización el análisis y posterior decisión con respecto a qué recursos y esfuerzos le brindará a cada unidad estratégica de negocio para obtener el beneficio esperado de cada una de ellas.

Las unidades estratégicas de negocios cuentan con un responsable que se debe encargar de gestionar su desarrollo de manera independiente, con recursos humanos, recursos financieros y beneficios específicos. Las UEN tienen las siguientes características:

²¹ MARTINEZ PEDROS, Daniel y MILLA GUTIERREZ, Artemio. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Díaz de santos. España, 2005. p. 27.

²² HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolas. Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados. Granica. Primera edición. Buenos aires, 2004. p. 73.

²³ PEREZ MOYA, Jose. Estrategia gestión y habilidades directivas. Díaz de santos. Madrid, 1997. p. 2.

- “Suelen ser centros de beneficios, generalmente independientes.
- Cuentan con un gerente ejecutivo o un director como representante.
- Tienen un nicho de mercado perfectamente ubicado.
- Conservan una estrategia identificable y los competidores son conocidos”²⁴.

Las organizaciones deben definir claramente cuáles son sus UEN, “el propósito de identificar las unidades estratégicas de negocios de la empresa es crear estrategias individuales y asignar financiamiento adecuado para toda la cartera de negocio”²⁵.

Las compañías de servicios también pueden estar formadas por unidades estratégicas, que en este caso se denominarían unidades estratégicas de servicios. “Las empresas pueden definir determinadas actividades, por ejemplo los servicios de transporte o informática, como áreas estratégicas de servicios, cuyos clientes son las unidades de negocios”²⁶.

Para su identificación, la empresa debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- “El tipo de clientela al cual va destinado el producto o servicio, atendiendo tanto a criterios geográficos como socio demográficos, socio profesionales.
- La función cubierta por el producto o servicio, o lo que es equivalente, la necesidad satisfecha por este.
- La tecnología utilizada, o sea la forma en la cual la empresa cubre -a través del producto o servicio- la necesidad de tal clientela”²⁷.

²⁴ ABASCAL ROJAS, Francisco. Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico. ESIC. Cuarta edición. Madrid, 2004. p. 199.

²⁵ KOTLER, Philip y LANE KELLER, Kevin. Dirección de marketing. Pearson. Primera edición. Mexico, 2006. p. 42.

²⁶ FRANCES, Antonio. Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. Pearson. Primera edición. Mexico, 2006. p. 30.

²⁷ Publicaciones vértice. Dirección estratégica. España, 2008. p. 75

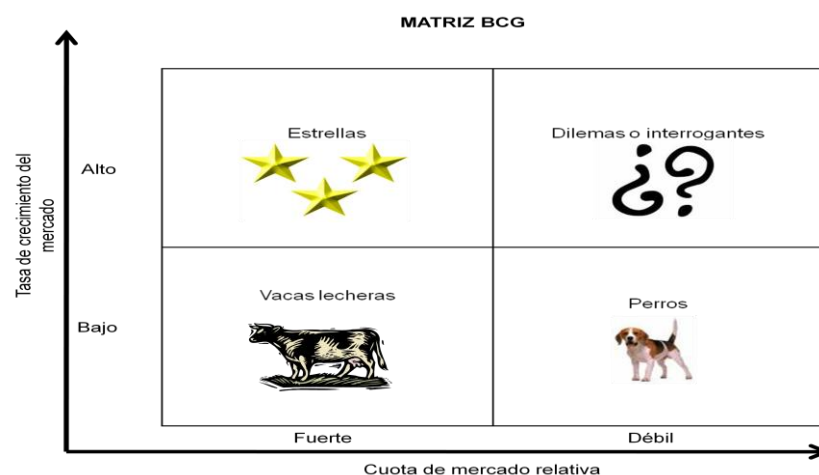
Para llevar a cabo el análisis de las unidades estratégicas de negocios, el método comúnmente utilizado es del Boston Consulting Group, conocido también como matriz BCG o matriz de crecimiento- participación. Este método se utiliza para conocer la posición de un producto o servicio dentro del mercado.

“En la matriz crecimiento- participación las unidades estratégicas de negocios se clasifican de acuerdo a la tasa de crecimiento del mercado, el cual también sirve de indicador de atractivo del mismo. Por otra parte, la participación relativa, o cuota de mercado, se utiliza como indicador de la competitividad”²⁸.

“El propósito de la matriz es el de ayudar a las empresas diversificadas a decidir cómo distribuir sus recursos entre las distintas áreas de negocios en las que compiten”²⁹.

La matriz BCG se realiza gráficamente como se muestra a continuación:

Figura 2. Matriz de crecimiento – participación BCG



FUENTE: DAFT, Richard. Administración. Sexta edición. Thomson. Mexico, 2004.

²⁸ SOTO, Eduardo y DOLAN, Simon. Las pymes ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales. Thomson. Mexico, 2004. p. 79.

²⁹ SCHNAARS, Steven. Estrategias de marketing: un enfoque orientado al consumidor. Madrid, 1994. p. 67.

“La tasa de crecimiento del mercado representada en el eje vertical se utiliza para medir el aumento del volumen de ventas de la unidad de negocios en análisis. El crecimiento, por su parte, se mide en alto y bajo. En el eje horizontal se mide la cuota de mercado relativa”³⁰.

- a. Estrellas: Se trata de una UEN de gran inversión y de alta participación. Con el tiempo su crecimiento se irá reduciendo y se convertirán en vacas generadoras de mayor efectivo.
- b. Vacas lecheras: Son UEN que tienen una posición privilegiada por su participación en un mercado de bajo crecimiento (productos líderes). Los requerimientos de fondos son bajos y la generación de recursos es alta.
- c. Perros: Estos negocios tienen una baja participación en un mercado de bajo crecimiento. Su rentabilidad es muy baja aunque los fondos requeridos para su mantenimiento también son muy bajos.
- d. Dilemas: Son productos que tienen una baja participación en mercados con tasas altas de crecimiento. Por lo general, se trata de productos nuevos que requieren de una gran cantidad de recursos para mantener su participación³¹.

A partir de los resultados arrojados en este análisis, los directivos podrán establecer la posición actual de sus productos o servicios en el mercado, qué cambios se pueden presentar en este y qué cambios deberán tener sus estrategias, y de esta forma tener una visión clara del futuro de su empresa.

Entre las ventajas que tiene la aplicación de este método se encuentran:

- La información obtenida los ayudará a estructurar su portafolio equilibrado, que se define como “aquel que permite a la empresa generar suficientes recursos y

³⁰ SOTO, Eduardo y DOLAN, Simon. Op. Cit. p. 80.

³¹ SOTO, Eduardo; DOLAN, Simon. Op. Cit. 80.

beneficios en la actualidad, pero que, al mismo tiempo, le ofrece altas posibilidades de que seguirá siendo así en el futuro”³².

- “Anima a la administración de alto nivel a evaluar cada negocio de manera individual, así como establecer objetivos y asignar recursos a cada uno de ellos.
- Plantea el asunto de la disponibilidad del flujo de efectivo para usarlo en la expansión y el crecimiento.
- Su representación gráfica facilita la comunicación”³³.

Otra herramienta con que cuenta la empresa para el análisis de sus unidades de negocios y establecimiento de su estrategia es la matriz Ansoff la cual “indica el camino a seguir a través de la detección de posibles estrategias de productos”³⁴.

“La matriz de dirección del crecimiento, es una herramienta especialmente útil en los casos en los que las empresas se ha marcado objetivos de crecimiento”³⁵. En ella se muestran cuatro opciones de crecimiento con que cuenta la organización resultado de comparar los productos o servicios actuales y los nuevos con los mercados actuales y nuevos. Este método “clasifica las estrategias en función del producto que ofrece la empresa (actual o nuevo) y del mercado sobre el cual trabaja (actual o nuevo)”³⁶.

“El criterio general es que toda empresa debe agotar todas las posibilidades de expansión (penetración, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados) antes de abordar una estrategia de diversificación”³⁷.

³² Ediciones Díaz de Santos. El diagnóstico de la empresa. Madrid, 1995. p. 207.

³³ WHEELLEN, Thomas y HUNGER, David. Administración y política de negocios. Pearson. Decima edición. Mexico, 2007. p. 182.

³⁴ DVOSKIN, ROBERTO. Fundamentos de marketing. ediciones Granica. Primera edición. Buenos aires, 2004. p. 180.

³⁵ SAINZ DE VICUÑA ANCIN, Jose Maria. El plan estratégico en la práctica. ESIC. Madrid, 2003. p. 190.

³⁶ CAMINO RIVERA, Jaime y LOPEZ- RUA, Mencía de garcillan. Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones. ESIC. Madrid, 2007. p. 253.

³⁷ MARTINEZ PEDROS, Daniel y MILLA GUTERREZ, Artemio. Op. Cit. p. 129.



Figura 3. Matriz dirección de crecimiento ANSOFF

Fuente: DVOSKIN, ROBERTO. Fundamentos de marketing. ediciones Granica. Primera edición. Buenos aires, 2004.

Esta matriz, como se muestra en la gráfica está formada por:

- “Penetración del mercado: La empresa recurre a los productos que posee en la actualidad actuando en los mercados en que ya opera.
- Desarrollo de mercado: La empresa recurre a los productos actuales pero incursiona en mercados nuevos.
- Lanzamiento de nuevos productos: La empresa desarrolla nuevos productos que comercializa en los mercados que ya opera.
- Diversificación: La empresa desarrolla nuevos productos y los comercializa en mercados nuevos³⁸.

5. **Plan de acción:** Una vez establecida la estrategia, se continúa con la manera en que estas van a ser llevadas a cabo, las acciones que se realizarán para alcanzar los objetivos y cumplir con los plazos establecidos.

³⁸ Ediciones días de santos. Estrategias de crecimiento. Madrid, 1998. p. 55.

En esta etapa se definen las tácticas por medio de la cuales se van a materializar las estrategias con sus respectivos objetivos, además de los recursos y responsables de cada una de ellas. Para esto, el marketing mix se convierte en una herramienta que se utiliza para este propósito conjugando sus variables de acuerdo a la situación específica de la empresa.

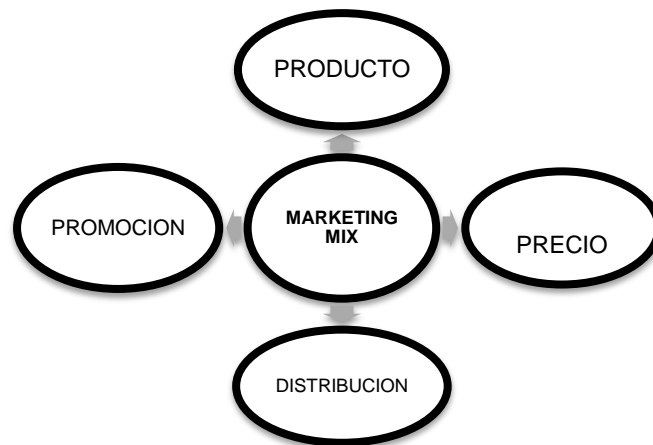


Figura 4. Variables del marketing mix

Fuente: KOTLER, Philip y LANE KELLER, Kevin. Dirección de marketing. Pearson Prentice Hall. Duodécima edición. Mexico, 2006.

- **Producto/servicio:** Aquellos bienes o servicios que ofrece la empresa en un mercado determinado para su consumo y dirigidos a satisfacer una necesidad. Es parte fundamental del marketing de la empresa, ya que a través de él, esta tiene presencia en el mercado. Está caracterizado por la marca, los atributos, los beneficios, el valor y la personalidad.
- **Precio:** Constituye el valor monetario a cambio del cual el consumidor adquiere el producto o servicio en el mercado. Le indica a la compañía cuánto están dispuestos a pagar los consumidores para cubrir su necesidad.

Esta variable es muy importante para la organización, porque con su fijación se determinan los ingresos de la compañía, por lo tanto los beneficios y utilidades de la misma estarán dadas por el precio de venta. Para su establecimiento, se debe tener en cuenta:

- El margen de utilidad que la empresa desea obtener.
- Los costos de producción.
- Las metas establecidas y las estrategias de marketing propuestas.
- La competencia.

Además, la entidad puede contar con varios métodos de fijación de precios como se muestra a continuación:

- Basados en los costos: Tienen en cuenta los costos de producción, distribución, materia prima, etc para determinar el precio de venta para el producto final.
- Basados en la competencia: En este método se establecen de acuerdo a los movimientos competitivos que rigen el mercado.
- Basados en la demanda: El precio se determina a partir de las estimaciones reales de la demanda del producto.
- Plaza (distribución): Engloba todas las actividades que desarrolla la empresa para que el producto llegue al consumidor final. Se tienen en cuenta el almacenamiento, el transporte, la planificación de la distribución, los canales de distribución, etc.

Es necesario que la compañía preste especial atención a la elección del canal de distribución, debido a que depende de este que el producto llegue oportuna y satisfactoriamente a los consumidores. Este lo constituyen todas las organizaciones a través de las cuales un producto tiene que pasar desde su punto de origen hasta el consumidor final.

- Promoción: Es el conjunto de actividades por medio de las cuales la empresa da a conocer las características y beneficios del producto o servicio, para lograr la recordación y que los consumidores lo compren.

La empresa se vale de varios instrumentos para lograr la comunicación con el mercado objetivo, entre los que se encuentran:

- La publicidad: Es la transmisión a través de campañas y anuncios en diferentes medios de comunicación, dirigidos a los consumidores para difundir el producto y sus características.
- La promoción de ventas: Está conformada por los incentivos que la empresa otorga a los consumidores finales o a cualquiera de las organizaciones que conforman el canal de distribución para que estos adquieran el producto.
- Las relaciones públicas: Actividades que buscan crear o proteger la buena imagen de la empresa y sus productos.

6. Establecimiento de presupuesto: Luego de establecer el plan de acción, lo siguiente es determinar el costo de los recursos que se utilizarán para llevarlo a cabo y el beneficio de esta inversión para la empresa.

7. Métodos de control: Por último, el plan de marketing debe contemplar los métodos y parámetros de control que se utilizarán para modificar aquellos aspectos que muestren fallas durante su realización, lo que permite que el plan sea flexible. “Esta fase permite evaluar si las distintas acciones de marketing han sido eficientes y eficaces”³⁹.

Generalmente estos controles se hacen periódicamente dentro de la ejecución del plan para detectar posibles anomalías y tomar las medidas correctivas pertinentes de tal forma que se pueda aminorar sus consecuencias negativas antes de la finalización del plazo del plan de marketing.

Como se dijo en un principio, la economía está cada vez más globalizada y ya no es únicamente para empresas productoras o manufactureras, sino también para el creciente porcentaje de entidades prestadoras de servicios, sector que ha venido aumentando su participación en el mercado. “Cada vez hay más

³⁹ ESTEBAN TALAYA, Agueda. Principios de marketing. ESIC. Tercera edición. Madrid, 2008. p. 226.

países, que encuentran que su sectores de servicios están generando la mayor parte de su producto nacional bruto”⁴⁰.

“La capacidad de diseñar, distribuir, promocionar, fijar precios y lograr clientes satisfechos con los servicios no será preocupación única de las empresas de este sector, sino también de todas aquellas compañías que mediante el ofrecimiento de servicios complementarios busquen diferenciar sus productos”⁴¹.

“Queda claro que los sectores de servicios de muchos países han dejado de ser la hermana fea de las manufacturas. Los servicios proporcionan la parte mas importante de la riqueza y, en muchos países, son una fuente fundamental de empleo y de exportaciones”⁴².

Debido al auge de este sector en las economías de los países, las empresas industriales también se han visto en la necesidad de darle mayor importancia a estos dentro de su proceso productivo. Un servicio se define como “cualquier acto o desempeño que una persona ofrece a otra y que en principio es intangible y no tiene como resultado la transferencia de la propiedad de nada. La producción del mismo podría estar enlazada o no a la de un bien físico”⁴³.

“Un servicio es una actividad económica o serie de actividades de naturaleza mas o menos intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios y/o los recursos o bienes físicos y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas de los clientes”⁴⁴.

⁴⁰ HOFFMAN DOUGLAS, K. y BATESON, Jhon. Fundamentos de marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos. Thomson. Segunda edición. Mexico, 2005. p. 3.

⁴¹ BAJAC, Hector y FERNANDEZ, Pablo. La gestión del marketing de servicios. Argentina, 2003. p. 13.

⁴² HOFFMAN DOUGLAS, K. y BATESON, Jhon. Op. Cit. p. 3.

⁴³ KOTLER, Philip. Dirección de mercadotecnia. Prentice Hall. Octava edición. Mexico, 1996.

⁴⁴ GRÖNROOS, Christian. Marketing y gestión de servicios. Diaz de Santos. Madrid, 1994. p. 27.

Este sector tiene características que, además de diferenciarlo del sector productivo, se convierten en un reto para su comercialización, para lograr la satisfacción de los clientes y para generar valor. Entre ellas se encuentran:

1. Intangibilidad: Es decir, que no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido. Posiblemente la intangibilidad sea la característica más definitoria de los servicios y la que supone un mayor riesgo percibido por los consumidores.
2. Inseparabilidad: Quiere decir que, muy frecuentemente, los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor, que es quien lo produce. Significa que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume.
3. Heterogeneidad o inconsistencia: Que los servicios sean heterogéneos quiere decir que es difícil estandarizarlos. Un servicio puede variar según quien lo proporcione.
4. Carácter perecedero: Los servicios no se pueden almacenar. El servicio no prestado se pierde.
5. Ausencia de propiedad: Los compradores del servicio adquieren un derecho pero no la propiedad del soporte tangible del servicio⁴⁵.

Queda claro que los servicios también hacen parte de las actividades de las empresas productoras, por lo que ya no se habla únicamente de servicios intangibles. Actualmente se encuentran en el mercado distintas modalidades para su prestación:

- Un bien tangible puro: Es un bien tangible, no está acompañado por ningún servicio.
- Un bien tangible con servicios anexos: Bien tangible acompañado de uno o más servicios para aumentar su atractivo a los ojos del consumidor.
- Híbridos: La oferta consiste en partes iguales de bienes y servicios.
- Un servicio importante con bienes y servicios menores anexos: Un servicio principal junto con bienes, servicios o ambos, adicionales de apoyo.

⁴⁵ GRANDE ESTEBAN, lidefonso. Marketing de los servicios. Esic. Cuarta edición. España, 2005. p.35.

- Un servicio puro: La oferta consiste, en principio, de un servicio⁴⁶.

Un plan de marketing para una empresa de servicios al igual que una manufacturera, tiene entre sus objetivos conseguir la satisfacción de los clientes, la cual se alcanza manteniendo el nivel de calidad esperado por estos. “Sin clientes, la empresa de servicios no tendría razón de existir. Todo negocio de servicios tiene que definir y medir, permanentemente la satisfacción de los clientes”⁴⁷.

El cliente que adquiere cualquier servicio, siempre tiene la incertidumbre de si este llenara sus expectativas, por lo que también resulta útil que las organizaciones pertenecientes a este sector sean capaces de entender e interpretar estas necesidades para lograr que el servicio sea lo mas tangible posible para ellos. Para ello se utilizan dos formas de medir la satisfacción de los clientes:

1. “Medidas indirectas: Consiste en evaluar la satisfacción y vigilar los registros de ventas, utilidades y quejas de los clientes.
2. Medidas directas: Suelen ser obtenidas por medio de encuestas de la satisfacción de los clientes”⁴⁸.

La calidad en este sector resulta más difícil de percibir por los clientes, en relación con un bien o producto. “La naturaleza intangible y multifacética de muchos servicios dificulta la valoración de la calidad del mismo comparado con la de un bien”⁴⁹.

“En la actualidad, mejorar el servicio desde la optica del cliente es lo que produce beneficios. Cuando las inversiones que se realizan para mejorar el

⁴⁶ KOTLER, Philip. Dirección de mercadotecnia. Prentice Hall. Octava edición. Mexico, 1996.

⁴⁷ HOFFMAN DOUGLAS, K. y BATESON, Jhon. Op. Cit. p. 295.

⁴⁸ Ibid., p. 301.

⁴⁹ LOVELOCK, Christopher y WIRTZ, Jochen. Marketing de servicios: personal, tecnología estrategia. Prentice Hall. Sexta edición. Mexico, 2009.

servicio conducen a una mejora en el servicio percibido, entonces la calidad se convierte en una estrategia de beneficios”⁵⁰.

Según todo lo anterior, en el panorama que viven las organizaciones, tanto productivas como de servicios, es de vital importancia contar con un plan de marketing tener mayor participación en el mercado y en consecuencia mayor competitividad. “Los profesionales de marketing, por su parte, han ido demostrando cómo esta disciplina no es sólo válida para productos de consumo, sino también – y habría que resaltar que en igual medida- para la comercialización de servicios”⁵¹. Por consiguiente la implementación de un plan de marketing trae consigo las siguientes ventajas para una organización de cualquier índole:

- a. Proporciona a la empresa y al departamento de marketing la base para una mayor precisión en la definición de sus objetivos y políticas.
- b. Obliga a reflexionar y profundizar de una manera sistemática sobre el presente y futuro de la empresa y el mercado.
- c. Permite una mejor asignación de los recursos materiales y una mejor coordinación de los recursos humanos del Departamento de Marketing y, por tanto, de la empresa.
- d. Provoca un mayor sentido de participación y a mejor aceptación de las responsabilidades de las personas involucradas.
- e. Permite la evaluación y control de las actividades de marketing⁵².

⁵⁰ ZEITHAML, Valerie; PARASURUMAN, A. y BERRY, Leonard. Calidad total en la gestión de servicios. Díaz de Santos. Madrid, 1993. p. 10.

⁵¹ SAINZ DE VICUÑA ANCIN, Jose Maria. Op. Cit. p. 411.

⁵² ESTEBAN TALAYA, Agueda. Principios de marketing. ESIC. Tercera edición. Madrid, 2008. p. 221.

0.1.11. MARCO CONCEPTUAL

- **COMPETENCIA:** “Aquellas organizaciones que comercializan productos que son similares o que pueden sustituirse por los productos de un comerciante en la misma área geográfica”⁵³.
- **COMPETITIVIDAD:** “Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”⁵⁴.
- **CADENA DE VALOR:** “Instrumento para identificar el modo de generar más valor para los clientes. La tarea de la empresa consiste en valorar los costes y los resultados de cada actividad generadora de valor e intentar mejorarla”⁵⁵.
- **COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR:** “Se define como el comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos y servicios que, consideran, satisfarán sus necesidades”⁵⁶.
- **DISTRIBUCION (PLAZA):** “Estructura interna y externa que permite establecer el vinculo físico entre la empresa y sus mercados para permitir la compra de sus productos o servicios”⁵⁷.
- **ESTATEGIA:** “Plan de una empresa par conseguir sus objetivos”⁵⁸.
- **ESTRATEGIA DE MARKETING:** “Estrategia para seleccionar y analizar un mercado objetivo y crear y mantener una mezcla de marketing apropiada”⁵⁹.
- **INVESTIGACION DE MERCADOS:** “La planeación, recopilación y análisis de datos pertinentes para la toma de decisiones de marketing y la comunicación de los resultados de estos análisis a la gerencia”⁶⁰.

⁵³ PRIDE, William y FERREL, O.C. Marketing: conceptos y estrategia. Mc Graw Hill. Mexico, 1997.

⁵⁴ Concepto de competitividad. [En línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com>

⁵⁵ KOTLER, Philip y LANE KELLER, Kevin. Dirección de marketing. Pearson Prentice Hall. Duodécima edición. Mexico, 2006.

⁵⁶ SCHIFFMAN, Leon. Comportamiento del consumidor. Octava edición. Prentice Hall. Mexico, 2005. P8.

⁵⁷ SORIANO, Claudio. El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones. Diaz de Santos. Madrid, 1990. p.12

⁵⁸ KOTLER, Philip y LANE KELLER, Kevin. Op. cit.

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ MCDANIEL, Carl y GATES, Roger. Investigación de mercados. Sexta edición. Thomson. Mexico, 2005. P5.

- MACRO AMBIENTE: “Conjunto de condicionantes de la empresa que escapan a su control y que son difícilmente modificados por algún elemento del mercado”⁶¹.
- MATRIZ DAFO: “Valoración general de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, es decir, consiste en analizar los entornos de marketing, tanto interno como externo”⁶².
- MATRIZ BCG: “Concepto desarrollado por el Boston Consulting Group, que evalúa las unidades estratégicas de negocios en relación con su tasa de crecimiento y su participación en el mercado”⁶³.
- MATRIZ ANSOFF: “Expresa las posibles combinaciones producto/-mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro”⁶⁴.
- MARKETING: “Proceso de planificación y ejecución del concepto, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambio que satisfagan los objetivos de las personas y de las organizaciones”⁶⁵.
- MARKETING ESTRATEGICO: “Busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados”⁶⁶.
- MERCADO: “Organizaciones o individuos con necesidades o deseos que tienen capacidad y que tienen la voluntad para comprar bienes y servicios para satisfacer sus necesidades.”⁶⁷.
- MERCADO OBJETIVO: “Es el segmento del mercado al que está dirigido un bien, ya sea producto o servicio. Generalmente, se define en términos de edad, género o variables socioeconómicas”⁶⁸.
- MERCADO POTENCIAL: “Es la cantidad máxima que de un producto o servicio puede venderse durante un periodo dado de tiempo en un mercado y en unas condiciones determinadas.”⁶⁹.

⁶¹ ÁGUEDA , Esteban. Introducción al marketing. primera edición. Ariel. España, 2002. p. 39.

⁶² KOTLER, Philip y LANE KELLER, Kevin. Op. cit. p. 55.

⁶³ DAFT, Richard. Administración. Sexta edición. Thomson. Mexico, 2004. p. 251.

⁶⁴ Matriz ansoff. [En línea]. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_de_Ansoff

⁶⁵ KOTLER, Philip y LANE KELLER, Kevin. Op. cit.

⁶⁶ MUÑIZ GONZALEZ, Rafael. Op. Cit.

⁶⁷ Mercado. [En línea]. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado>

⁶⁸ Mercado objetivo. [En línea]. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado_objetivo

⁶⁹ GONZALEZ, Maria. Concepto de mercado y sus tipo. [En línea]. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com>

- **MERCADO DISPONIBLE:** “Está integrado por todos los consumidores que tienen una necesidad específica y que cuentan con las características necesarias para consumir el producto”⁷⁰.
- **MERCADO PENETRADO:** Está formado por los consumidores que están adquiriendo el producto o servicio ofertado por la empresa.
- **MICRO AMBIENTE:** “Está formado por aquellos factores mas cercanos a las relaciones de intercambio”⁷¹.
- **PLANEACION:** “Es el proceso de anticipar hechos y determinar estrategias con el fin de alcanzar los objetivos de la organización en un futuro determinado”⁷².
- **PRODUCTO:** “Todo elemento, tangible o intangible, que satisface un deseo o una necesidad de los consumidores o usuarios y que se comercializa en un mercado”⁷³.
- **PRCIO:** “Monto en dinero que están dispuestos a pagar los consumidores o usuarios para lograr el uso, posesión o consumo de un producto o servicio”⁷⁴.
- **PROMOCION:** “Consiste en informar y persuadir al mercado objeto acerca del valor del producto”⁷⁵.
- **PLAN DE MARKETING:** “Es el documento escrito que relaciona los objetivos, las estrategias y los planes de acción con las variables del marketing mix de la empresa”⁷⁶.
- **RELACIONES PUBLICAS:** “Son un conjunto de ciencias, actos y técnicas que a través de un proceso de comunicación institucional estratégica y táctica, tiene por objeto mantener, modificar o crear una imagen de personas o instituciones, para obtener una opinión favorable del publico que se relaciona”⁷⁷.
- **SERVICIOS:** “Son actividades que pueden llevar a cabo tanto personas, como objetos y maquinas. Por lo tanto, no tienen una existencia física, sino que son intangibles”⁷⁸.

⁷⁰ LEON CANTE, William Fernando. El mercado. p. 15. [En línea]. Disponible en: <http://www.slideshare.net>

⁷¹ ÁGUEDA , Esteban. Op. Cit. p. 37.

⁷² LAMB, Charles. Op. Cit. p. 39.

⁷³ SORIANO, Claudio. Op. Cit. p.9.

⁷⁴ Ibid. p. 11.

⁷⁵ GRAY, Douglas y CYR Donald. Marketing de productos. Guía de planificación de pequeñas empresas. Granica. Barcelona, 1993. p. 12.

⁷⁶ RODRIGUEZ ARDURA, Inma. Principios y estrategias de marketing. primera edición. UOC. Barcelona, 2006. p. 72.

⁷⁷ Teoría de las relaciones publicas. [En línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com>

⁷⁸ RODRIGUEZ ARDURA, Inma. Op. Cit. p. 26.

- **SEGMENTACION DE MERCADO:** “Proceso mediante el cual, una empresa subdivide un mercado en subconjuntos de clientes de acuerdo a ciertas características que le son de utilidad”⁷⁹.
- **UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS (UEN):** “División que tiene una misión de negocios, una línea de productos, competidores y mercados especiales en relación con otras unidades”⁸⁰.

⁷⁹ THOMPSON, Ivan. La segmentación del mercado. [En línea]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net>

⁸⁰ DAFT, Richard. Op. Cit. p. 251.

0.1.12. DISEÑO DE METODOLOGICO

0.1.13. TIPO DE INVESTIGACION

Para la realización del proyecto la investigación será de tipo descriptiva en la que se utilizara el método transversal de encuestas y entrevistas estructuradas, con lo que se pretende obtener información referente al entorno de la empresa, para conocer sus oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas. Además durante el desarrollo del proyecto estudiara a la competencia y el entorno de la organización.

Mediante el presente trabajo investigativo se buscara también establecer quienes son los principales clientes de DISCOL LTDA y cuales son sus principales características, para lograr dirigir las estrategias hacia la satisfacción de sus preferencias, ya que esta se ha convertido en uno de los principales aspectos de diferenciación en el mercado.

0.1.14. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

0.1.15. DELIMITACIÓN DE ESPACIO

La investigación se llevara a cabo en la empresa contratista Diseños y Construcciones de Colombia DISCOL LTDA con sede principal ubicada en la ciudad de Cartagena.

0.1.16. DELIMITACION DE TIEMPO

La investigación se realizará en el periodo comprendido 2009 - 2010, porque en este lapso la empresa tuvo mayor crecimiento, lo que llevó a la dirección al establecimiento de metas precisas.

0.1.17. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Cuadro 1. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	FUENTE
Macroentorno	Entorno económico	<ul style="list-style-type: none"> • PIB • Tasas de interés que afectan la construcción • Índice de precios del sector de la construcción 	Revista Dinero, Informe banco de la república Artículos de publicaciones en línea
	Entorno tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación de productos y procesos en sector de la construcción 	Revista arquitectura e ingeniería Revista ingeniería de la construcción

	Entorno político y legal	<ul style="list-style-type: none"> • Ley 80 de 1993(Estatuto General de Contratación de la Administración Pública) • Ley 1150 de 2007(por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con recursos públicos.) • Ley 9 DE 1979 (protección del medio ambiente) 	<p>Manual de contratación de la administración publica</p> <p>Derecho ambiental colombiano</p>
	Entorno medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios atmosféricos • Condiciones climáticas para la ejecución de trabajos • Cuidados con la degradación del medio ambiente 	<p>Informes del IDEAM</p> <p>Observación directa</p>

	Entorno socio demográfico	<ul style="list-style-type: none">• Composición de la población• Estructura de los hogares• Numero de personas por hogar	Estadísticas y censos realizados por el DANE

Microentorno	Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • tamaño de la empresa proveedora • Ubicación • tiempo de entrega productos /servicios • precios de productos/servicios,) 	<p>Publicaciones en páginas web de las empresas</p> <p>Entrevista al gerente</p> <p>documentos de la empresa</p>
	Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • precios de producto/servicios • número de los productos/servicios • Promoción • capacidad de pago • ubicación 	Encuestas a la competencia
	Cientes (personas jurídicas)	<ul style="list-style-type: none"> • nivel de satisfacción • nivel de retención • costo por atención 	Encuestas a los clientes

	Cientes (personas naturales)		
	Mercado objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación • Capacidad de contratación • Tamaño • Forma de pago • Personas jurídicas 	<p>Encuesta</p> <p>documentos en de la empresa</p> <p>Publicaciones en páginas web de las empresas</p>

Estructura organizacional	Recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de especialización de los empleados en el trabajo • Condiciones y disponibilidad de la infraestructura física • Numero de maquinaria y equipo disponibles 	Entrevistas al gerente de la empresa Encuestas a los empleados
	Infraestructura física y equipo mínimo		
	Recurso financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto a los cambios en las estructuras • Presupuesto para capacitación del personal • Presupuesto para inversión en equipo mínimo y tecnología 	

Marketing mix	Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de servicios • Nivel de calidad de los productos/servicios 	<p>Entrevistas al gerente de la empresa</p> <p>Documentos de la empresa</p> <p>Encuestas a los clientes</p>
	Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel Precios de los productos/servicios 	
	Promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de las relaciones publicas • Publicidad de la empresa 	
	Plaza	<ul style="list-style-type: none"> • Canales alternativos de distribución 	

0.1.18. FUENTES DE RECOLECCION DE IFORMACION

0.1.19. FUENTES PRIMARIAS

Para la investigación se utilizaran las siguientes técnicas recolección:

1. Encuestas a los clientes para conocer su comportamiento y requerimientos.
2. Observación directa a los procesos productivos y servicios.
3. Entrevistas con los directivos y el gerente de la empresa para recoger datos precisos.
4. Observación de documentos internos de la empresa.

0.1.20. FUENTES SECUNDARIAS

Se utilizaran las siguientes fuentes de información:

Internas: aquellos datos suministrados por la empresa sobre la descripción de las variables de la investigación: mercado, estructura organizacional, competencia, etc

Externas: datos recolectados de instituciones como la cámara de comercio de Cartagena, portal de contratación nacional, instituciones publicas, artículos de revista, libros de consulta, internet.

0.1.21. POBLACION Y MUESTRA

La población y muestra objeto de este trabajo de investigación será todos los trabajadores de la empresa DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES DE COLOMBIA LIMITADA, además de los clientes que conforman el mercado de la misma.

0.1.22. RECURSOS

0.1.23. PRESUPUESTO

El proyecto será financiado por los investigadores:

Transcripción	\$ 100.000
Compra de libros	\$ 300.000
Compra de revistas	\$ 50.000
Gastos de Transporte	\$ 300.000
Papelería y útiles de oficina	\$ 150.000
Fotocopias	\$ 80.000
Consultas en Internet	\$ 50.000
Imprevistos	\$ 150.000
TOTAL COSTOS	\$1.080.000

Cuadro 2. presupuesto

* Todos los cálculos son estimados y sujetos a cambios en el transcurso de la investigación.

0.1.22. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis del tema de la Propuesta																																				
Elaboración de la Propuesta																																				
Aceptación de la Propuesta																																				
Recolección de información Anteproyecto																																				
Elaboración del Anteproyecto																																				
Clasificación y Revisión de la información																																				
Revisión de Anteproyecto																																				
Corrección y Transcripción de Anteproyecto																																				
Entrega Anteproyecto																																				
Lapsos de revisión del Anteproyecto																																				
Aceptación del Anteproyecto																																				
Recolección información del Proyecto																																				
Clasificación, Revisión y Tabulación de la información																																				
Revisión del Proyecto																																				
Corrección y Transcripción del Proyecto																																				
Entrega del Proyecto																																				
Aceptación del Proyecto																																				
Sustentación del Proyecto																																				

Cuadro 3. Cronograma de actividades

Nota: Sujeto a cambios en el transcurso de la investigación.

1. ANALISIS DEL MACROENTORNO

1.2. ENTORNO ECONOMICO

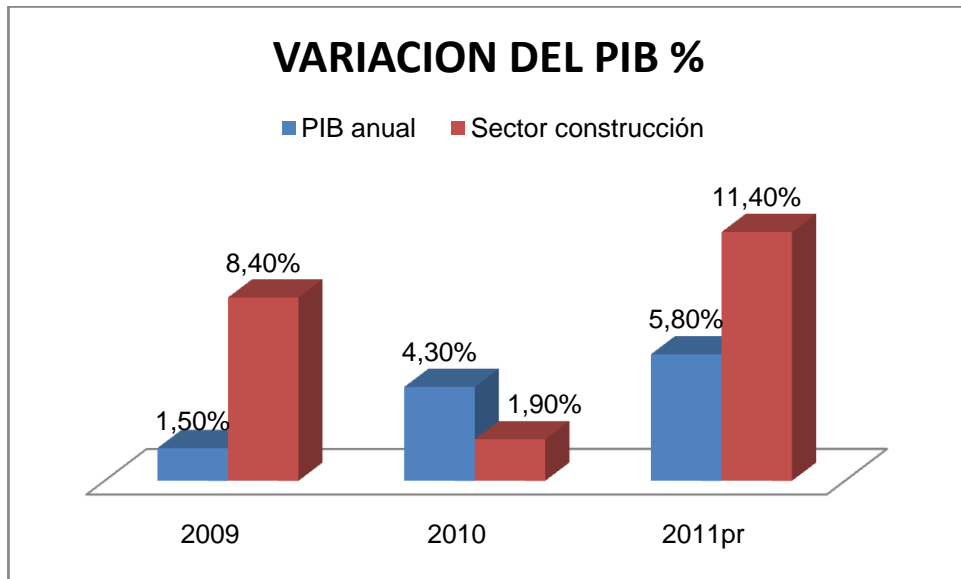
El análisis del entorno económico es fundamental para la elaboración del Plan de marketing, porque está conformado por los elementos que pautan la economía del país y afectan el poder adquisitivo de los individuos. Entre estas variables se encuentran las tasas de interés, las tasas de cambio, el nivel de renta, índice de precios del sector, la carga fiscal y la inflación. El PIB y las tasas de interés influyen directamente en las actividades de la construcción.

- ❖ Tasa de interés: el poder adquisitivo de las personas fluctúa inversamente proporcional con respecto a este indicador, es decir, en la medida en que la tasa sea elevada los consumidores disminuyen los gastos y aumenta el ahorro. Por el contrario, cuando las tasas se encuentran a la baja se incrementa la inversión en vivienda y bienes a largo plazo.
- ❖ PIB: el nivel de este indicador determina el crecimiento de la economía de un país.

1.2.1. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

El PIB es un indicador económico que mide el total de la producción de bienes y servicios finales de un país en un periodo estipulado y determina su tasa de crecimiento. Para su cálculo se tiene en cuenta, todo lo producido dentro de las fronteras del país, por las empresas nacionales y extranjeras. En la economía colombiana el PIB en los últimos años fue:

Figura 5. Variación del PIB



pr: provisional

Fuente: DANE

El sector constructor es uno de los que más participación tiene dentro del crecimiento de la economía colombiana, ya que representa para esta:

- ❖ Generación de empleo: actualmente con una tasa de 4,9% del empleo nacional según estadísticas del DANE.
- ❖ Generación de bienestar social mediante la edificación de vivienda.
- ❖ Empresas sólidas que han sabido adaptarse a los cambios de la economía y garantizan el sostenimiento del sector.

La economía nacional, y en especial el crecimiento que ha venido presentando durante los últimos años, también inciden en el comportamiento de esta rama, debido a que en la medida en que esta crece, son nuevos los requerimientos en infraestructura, carreteras, alcantarillado, puertos, vías férreas, plantas de energía eléctrica, puertos, etc, que llevan al desarrollo del país. Por lo tanto este sector actualmente está siendo jalado por el subsector de obras civiles, el cual abarca la realización de estos proyectos de modernización.

Por su parte el subsector de edificaciones durante los primeros meses del 2009 presentó una reducción de -5,5% anual en sus actividades, para corregir esta situación el gobierno nacional firmó el decreto 1143 de 2009 con vigencia hasta el 31 de diciembre del año 2010, el cual contempla conceder un subsidio porcentual en las tasas de interés para los créditos hipotecarios, en beneficio de las personas que deseen adquirir vivienda.

Para continuar estimulando la demanda de vivienda “el Ejecutivo anunció que destinará \$300.000 millones adicionales al Fondo de Reserva para la Estabilización de la Cartera Hipotecaria (FRECH) para originar mas créditos con el beneficio de la tasa. El Gobierno estima que, con los recursos adicionales, cerca de 30.000 nuevos subsidios se podrían aprobar bajo esta figura, que estarían disponibles hasta junio de 2011”⁸¹.

1.2.2. TASA DE INTERES

“La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados”⁸².

Dentro del entorno económico este indicador es realmente importante debido a que las variaciones que experimenten las tasas de interés afectan directamente el poder adquisitivo de los consumidores. Cuando estas aumentan las personas disminuyen sus gastos y los préstamos financieros, si por el contrario estas disminuyen los créditos e inversiones a largo plazo aumentan.

⁸¹ CAMACOL. Informe económico. [En línea]. Disponible en: www.camacol.co.

⁸² Banco de la republica. [En línea]. Disponible en: www.banrep.gov.co

En Colombia las más utilizadas son:

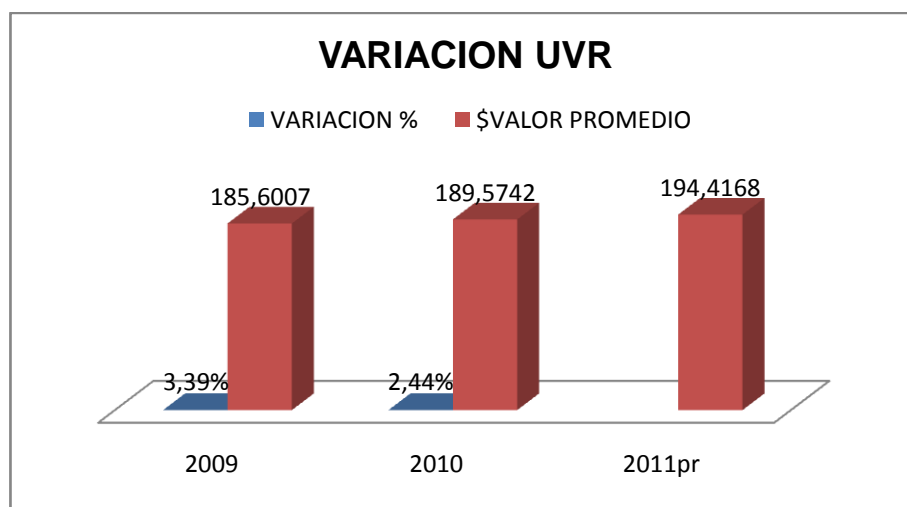
- ❖ DTF (depósito a termino fijo): “Es una tasa de interés que resulta del promedio ponderado de las tasas y los montos diarios de las captaciones a noventa (90) días de los CDTs”⁸³.
- ❖ Corrección monetaria: Es la tasa que se utiliza para actualizar el valor de la unidad de poder adquisitivo constante (UPAC).
- ❖ TBS (Tasa básica de la superintendencia Financiera): Es la tasa promedio de CDAT y CDT a diferentes plazos, a la cual negocian entre sí los intermediarios financieros.
- ❖ TIB (Tasa inter-bancaria): Es la tasa pasiva promedio a la que negocian entre sí los intermediarios financieros en el mercado de liquidez a muy corto plazo.

Para el caso de la construcción la tasa de interés que ejerce directa influencia es la unidad de valor real. La UVR “es una unidad de cuenta usada para calcular el costo de los créditos de vivienda que le permite a las entidades financieras mantener el poder adquisitivo del dinero prestado”⁸⁴. Cuando este indicador económico se encuentra a la baja, aumentan los créditos de vivienda, y en consecuencia los proyectos para la rama de la construcción; por el contrario si la UVR es muy elevada, este sector puede experimentar una disminución significativa. Durante los últimos años el comportamiento promedio de la UVR fue:

⁸³ SALAZAR Ismael, HERNANDEZ Lina y PINZON Heidy. Fundamentos de economía. [En línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>

⁸⁴ *Ibíd.*

Figura 6. Variación de la UVR



pr: provisional

Fuente: grupo aval.

Actualmente el subsidio otorgado por el gobierno sobre las tasas de interés para créditos hipotecarios ha generado el aumento de la demanda de vivienda y en consecuencia los precios de estas también se han ido encareciendo. Estas fluctuaciones han dejado a Cartagena como una de las ciudades con el metro cuadrado más caro del país.

1.3. ENTORNO TECNOLÓGICO

El entorno tecnológico es uno de los que más presión ejerce sobre las empresas porque es el que mas rápido cambia. Estos avances pueden representar una posible ventaja competitiva para las organizaciones que se encuentren al corriente con las innovaciones tecnológicas, las cuales pueden significar mejoras en los procesos, nuevos productos, nuevas formas de comercialización y promoción, etc. “Las empresas que no estén innovando tienen el riesgo de quedarse por fuera del mercado y perder nuevas oportunidades.”⁸⁵

⁸⁵SANTESMESES, Miguel; MERINO, María Jesús y SANCHEZ HERRERA, Joaquín. Fundamentos de marketing. primera edición. Pirámide. 2009. p70.

En el mundo de hoy es primordial para las empresas encontrar la forma para simplificar sus procesos, por lo que la mayoría de las veces esto significa implementar nuevas tecnologías. Las estrategias competitivas de una organización dependen enormemente de su capacidad de adaptación a los cambios que en este campo se presenten.

Lo anterior, ha llevado a que la obsolescencia tecnológica definida como “aquella que viene producida por la aparición de una tecnología más avanzada para realizar la misma función”⁸⁶ marque la pauta para las organizaciones que pretenden sobresalir en el mercado, porque para renovar ya sea la infraestructura, los equipos, las herramientas, los materiales, los implementos de oficina, los procesos e incluso el producto en sí mismo, las compañías deben analizar este factor que varía constantemente.

La obsolescencia no solo incide en el mundo digital y la informática, por ejemplo también “es posible identificarla dentro de los productos inmobiliarios. Estos, debido a la incongruencia entre los requerimientos de la vida actual y los programas arquitectónicos ajenos a ellos, ven sus velocidades de venta afectadas. La arquitectura de reinterpretación se especializa en la readecuación de un inmueble a las nuevas necesidades.”⁸⁷

La construcción está ligada a este fenómeno y en Colombia este sector no es ajeno a estos cambios y recientemente ha venido experimentando en sus actividades con nuevos procesos y productos, algunos de ellos enfocados a la tendencia de la construcción sostenible. Entre ellos se destacan:

- ❖ “Actualmente en Medellín y en Cali existen empresas dedicadas a la producción de prefabricados y materiales cementantes que sustituyen hasta en un 90 % las materias primas tradicionales no renovables con aquellas obtenidas del reciclaje.

⁸⁶ Publicaciones vértice. Dirección de marketing. España, 2006. p 101.

⁸⁷ Obsolescencia. [En línea]. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Obsolescencia>

Hay firmas de profesionales que diseñan grandes proyectos con bajos consumos energéticos, que llegan incluso a ser nulos en aplicaciones para climatización de interiores, como lo hace por ejemplo PVG Arquitectos.

Este tema está siendo liderado por el Consejo Colombiano de Construcción Sostenible, que además busca crear un sistema de certificación local, que se ajuste a las realidades del país y que pueda aplicarse en edificaciones amigables con el medio ambiente, y que sea una alternativa a la certificación LEED.

La construcción sostenible representa una oportunidad importante para que las empresas del sector trabajen en la generación y aplicación de nuevas prácticas, métodos constructivos, creación e incorporación de nuevos materiales, y toda una serie de innovaciones que además de cuidar el planeta, harán que el sector sea cada vez más competitivo⁸⁸.

- ❖ Energía solar fotovoltaica: Este proyecto se basa en la idea de que los nuevos edificios que se construyan generen su propia energía. La técnica denominada “Energía solar fotovoltaica y arquitectura”, tiene como objetivo “llamar la atención a los arquitectos interesados en sostenibilidad, para que implementen medidas activas de producción energética que les permitan optimizar el balance energético”⁸⁹.
- ❖ Pisos flotantes: “Se han venido consolidando como una solución en cuartos técnicos, centros de control y de cómputo y en otras instalaciones de este tipo, en las cuales por diseño se requiere implementar arquitecturas que sean flexibles para cableado eléctrico y que al mismo tiempo garanticen una excelente presentación a nivel estético”⁹⁰.
Este método representa nuevos diseños arquitectónicos y permite economizar recursos, costos y energía.

⁸⁸ Tendencia: construcción sustentable. [En línea]. Disponible en: <http://www.contacto-i.org>

⁸⁹ Energía solar fotovoltaica para generar sostenibilidad. Revista en- obra. [En línea]. Disponible en: www.en-obra.com.co

⁹⁰ La oportunidad de ahorrar con los pisos flotantes. Revista en-obra. [En línea]. Disponible en: www.en-obra.com.co

1.4. ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL

El entorno político y legal incluye todas las normas, reglamentación, leyes y políticas que afectan y regulan las actividades económicas de las empresas. “Los cambios legales pueden afectar al desarrollo del producto, su diseño, publicidad o precio.”⁹¹

- ❖ Según las normas legales en Colombia la contratación pública está regida por la ley 80 DE 1993, Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública: “su estructura se caracteriza por definir y consagrar en forma sistematizada y ordenada las reglas y principios básicos que deben encaminar la realización y ejecución de todo contrato que celebre el Estado”⁹². Esta ley contempla en sus artículos aspectos como la definición de entidades, servidores y servicios públicos, los fines de la contratación estatal, los derechos y deberes del estado y de los contratistas, la competencia para dirigir licitaciones o concursos y para celebrar contratos estatales.
- ❖ Ley 1150 de 2007, Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con recursos públicos, con esta ley se hacen modificaciones a la ley 80 de 1993, entre las que se encuentran:
 - modificaciones a los procesos de licitación pública: elimina las certificaciones de Sistemas de Gestión de Calidad como objeto de calificación, o requisito para participar en licitaciones o concursos.
 - Fortalecimiento de la contratación electrónica.
 - Contratación con cooperativas y asociaciones de entidades territoriales.
 - Prorroga contratos de concesión.
- Ley 9 DE 1979 (protección del medio ambiente): esta ley contempla los procedimientos y las medidas que se deben adoptar para la regulación y control de los descargos de residuos y materiales que afectan o pueden afectar las condiciones sanitarias del ambiente, como la construcción de

⁹¹ SELLERS RUBIO, Ricardo, CASADO DIAZ, Ana Belén. Dirección de marketing: teoría y práctica. Club universitario. Alicante, 2006. p54.

⁹² Gaceta del Congreso Año I Número 75. Miércoles 23 de septiembre de 1992. p11.

edificaciones fuera de las áreas de alcantarillado, las descargas de residuos líquidos y manejo de materias primas.

1.5. ENTORNO MEDIOAMBIENTAL

En la actualidad resulta importante tener en cuenta este factor ya que así como las actividades de las empresas afectan el medio ambiente, los cambios que en este se producen también influyen en el desarrollo de las actividades de las mismas.

La construcción ha sido una de las actividades económicas que ha tomado conciencia de esto logrando encaminar sus proyectos en pro de la protección ambiental, proceso durante el cual las organizaciones pertenecientes a este sector han asimilado los grandes beneficios de cuidar los recursos y la naturaleza.

“El sector construcción es identificado como uno de los que más afecta el medio ambiente, debido a la cantidad de recursos naturales que consume, al volumen de residuos que genera y a la cantidad de CO₂ que emite con su operación, producido, entre otras razones, por los combustibles fósiles empleados en el transporte de materias primas.

En el tema de los recursos naturales, se estima que mundialmente, los edificios consumen el 17% del agua potable, el 25% de la madera cultivada y entre 30% y 40% de la energía.

En las últimas décadas se empezaron a incorporar en el sector algunos elementos que hoy hacen parte de la construcción sostenible, como: la arquitectura bioclimática, que pretende aprovechar las condiciones climáticas y el entorno del lugar de la edificación para darle mejores condiciones térmicas; la optimización del consumo de agua usando la lluvia, con lo que se pueden construir parques habitacionales abastecidos en un 50% por este método ; los

eco materiales, elaborados a partir del reciclaje o la reutilización de residuos de todo tipo”⁹³.

Colombia no es ajena a esta tendencia y ha sido puesta en práctica para disminuir el impacto ambiental. “Varias iniciativas empresariales han expresado la voluntad de trabajar en el tema, como lo ha hecho CIDICO, Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico del sector Construcción, el cual lideró la elaboración de una Plataforma de Innovación para el sector en la que una de las líneas clave y además transversal a los otros temas definidos, es la sostenibilidad.

Adicionalmente, el Centro Nacional de Producción Más Limpia reunió en julio de este año a profesionales en el tema, que con la socialización de sus experiencias, demostraron que la construcción sostenible es un ejercicio posible y necesario en nuestro medio”⁹⁴.

En cuanto a las condiciones y cambios climáticos, Colombia y en especial la Región Caribe donde se encuentra ubicado el departamento de Bolívar, se ve afectada por distintos cambios atmosféricos principalmente por el fenómeno de “la niña” y el fenómeno de “el niño”.

En la edición número 10 de la revista en obra, se publicó un artículo dedicado al tema de nuevas técnicas para infraestructuras adaptables a los fenómenos ambientales, según el cual el objetivo principal de este sector debe ser los proyectos dirigidos a nuevas tecnologías para el ahorro de energía, entre los que se encuentran:

- ❖ “En Colombia se adelanta la construcción de seis proyectos hidroeléctricos que estarán en operación para 2014 y con los que, según el Ministro, se asegura la buena salud de la infraestructura energética nacional; proyectos que generan grandes oportunidades para el sector constructor, tanto directamente en su ejecución, como indirectamente a través de la construcción de redes de interconexión.
- ❖ Termoeléctricas y otras fuentes de energía: La proporción de generación energética en Colombia es de 65% hidroeléctrica y 35% termoeléctrica,

⁹³ Tendencia: construcción sustentable. [En línea]. Disponible en: <http://www.contacto-i.org>

⁹⁴ *Ibíd.*

y aunque existe la capacidad de construir más embalses de los proyectados a 2018, la dependencia de una sola fuente de energía puede no ser tan beneficiosa en un futuro de grandes cambios climáticos”⁹⁵.

La ubicación del departamento de Bolívar en la región Caribe colombiana, se ve afectada anualmente por el fenómeno de “La Niña”. Este se manifiesta entre otras variables, por un enfriamiento de las aguas del Océano Pacífico Tropical central y oriental frente a las costas del Perú, Ecuador y sur de Colombia. Este fenómeno causa efectos contrarios a los que presenta “El Niño”, mientras que “El Niño” reduce las precipitaciones, “La Niña” favorece el incremento de las mismas en gran parte del país en particular sobre las regiones Caribe y Andina.

Por lo general, La Niña comienza su formación desde mediados de año con un enfriamiento de las aguas del océano Pacífico tropical como uno de los indicadores oceánicos; como también un incremento de los vientos Alisios del este, que propicia un descenso del nivel del mar sobre la zona oriental; La Niña alcanza su intensidad máxima a finales de año, cuando se acoplan todos los parámetros mencionados, junto con otras variables océano-atmosféricas propias de este evento climático; y tiende a disiparse a mediados del año siguiente.

Este fenómeno es tan significativo para el país que en el año 2010 dejó una gran cifra de damnificados, de esto no es difícil concluir que por un largo periodo las lluvias afectan el territorio nacional en el transcurrir de este, por lo que se ven afectados muchos aspectos del desarrollo económico, entre otros. Específicamente el sector de la construcción es uno de los más afectados, en cuanto a ejecución de las obras se refiere, señalando lo ocurrido en la empresa DISCOL LTDA, en este periodo antes mencionado los operarios que laboran en esta solo pudieron ejecutar obras menores, ya que según el gerente de la empresa la producción en general bajó cerca de un 30% y no se pudieron ejecutar obras de mayor envergadura como vías y algunas edificaciones, según

⁹⁵El niño y la infraestructura tecnológica ¿cómo estamos? Revista en- obra. [En línea]. Disponible en: www.en-obra.com.co

este se temía que si se removía la tierra, esta podía convertirse en lodo, lo que retrasaría las obras hasta 10 días (según el tamaño de la obra), y si se vaciaba el concreto se estropeaba el secado.

Pero por otro lado el gerente afirma que a consecuencia de estos fenómenos se pueden abrir puertas para la empresa en licitaciones públicas como fue el caso del proceso de contratación (ref. N° SA-MC-DT-BOL-001-2011) la cual tiene por objeto atención de obras de emergencia por el sistema de monto agotable en carreteras a cargo de la dirección territorial de Bolívar, según proceso de selección abreviada de menor cuantía, en la cual participó la empresa.

En este punto también es importante destacar los inconvenientes que actualmente se están presentando en el entorno local y que de alguna manera afecta la población cartagenera, como es el caso de las fallas geológicas que actualmente se viven en el barrio San Francisco ubicado al noroccidente de Cartagena, el cual tiene más de cuarenta años de fundación y del que queda solo un 30% en pie. “La falla geológica, que desde noviembre del año anterior ha destruido más de 500 viviendas, calles y parques de la parte alta de San Francisco, fue detectada en 1999, un año después de que un sismo con intensidad de 5.9 grados en la escala de Richter se sintiera en gran parte de la ciudad.

La inestabilidad del terreno donde se construyó el sector Las Lomas de San Francisco, según expertos de la Universidad de Cartagena, se debe al exceso de humedad, debido a que las aguas lluvias no siguen el curso natural y a presuntas fugas de agua. En este momento grietas de más de 100 metros de largo y de hasta 80 centímetros de ancho, evidencian el problema, lo que obliga al Distrito a evacuar por completo ese barrio”⁹⁶.

Una falla geológica es una fractura que separa dos bloques de roca, los cuales pueden deslizarse uno respecto al otro en forma paralela a la fractura. A cada deslizamiento repentino de estos bloques se produce un temblor. Según expertos en el tema, en San Francisco estas fallas se deben a la construcción

⁹⁶ THERÁN TOM, Anibal. Tragedia de San Francisco fue anunciada hace más de 12 años. En: El Universal, Cartagena: (4, Ago., 2011). Edición en línea.

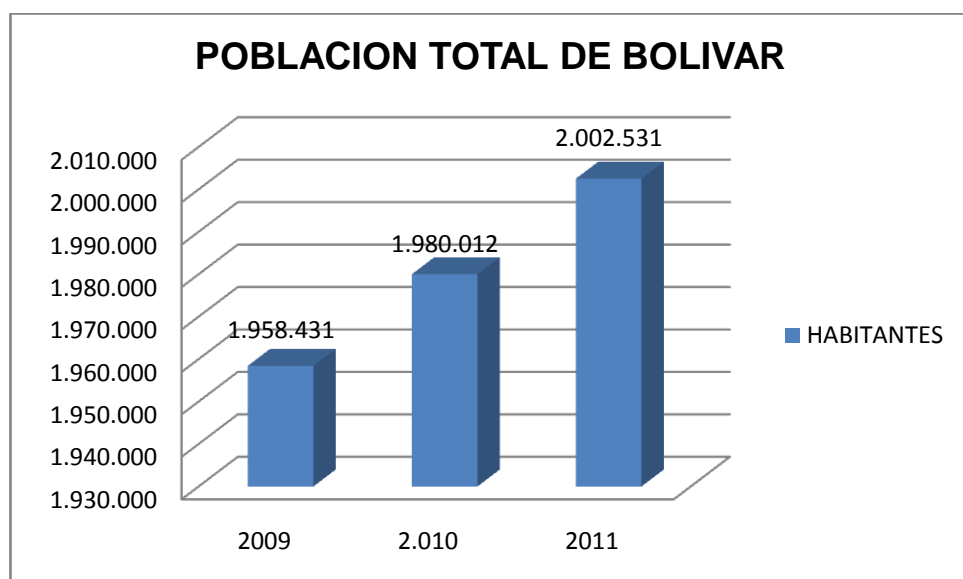
indiscriminada de casas y terrazas en una zona empinada, cuyo terreno empezó a ceder por la inexistencia de muros de contención que evitaran este inconveniente, lo que sienta un precedente en el sector de la construcción, pues debe tener en cuenta los estudios previos necesarios y no obviar los estudios preventivos realizados por diferentes entidades que consideran estos como tema de interés, ya que en el caso descrito anteriormente estaba anunciado desde hace más de 12 años, por estudiantes de la universidad de Cartagena.

1.6. ENTORNO SOCIODEMOGRAFICO

El estudio de la población es de vital importancia dentro del macro entorno de una empresa, ya que son las personas quienes demandan los bienes y servicios que estas ofertan. De ella se debe estudiar su composición, el número de hogares, tasas de crecimiento, tasas de natalidad y mortalidad, estructura de edad, etc.

La empresa DISCOL LTDA se encuentra ubicada en la ciudad de Cartagena, Bolívar, departamento cuya población total para los últimos años fue:

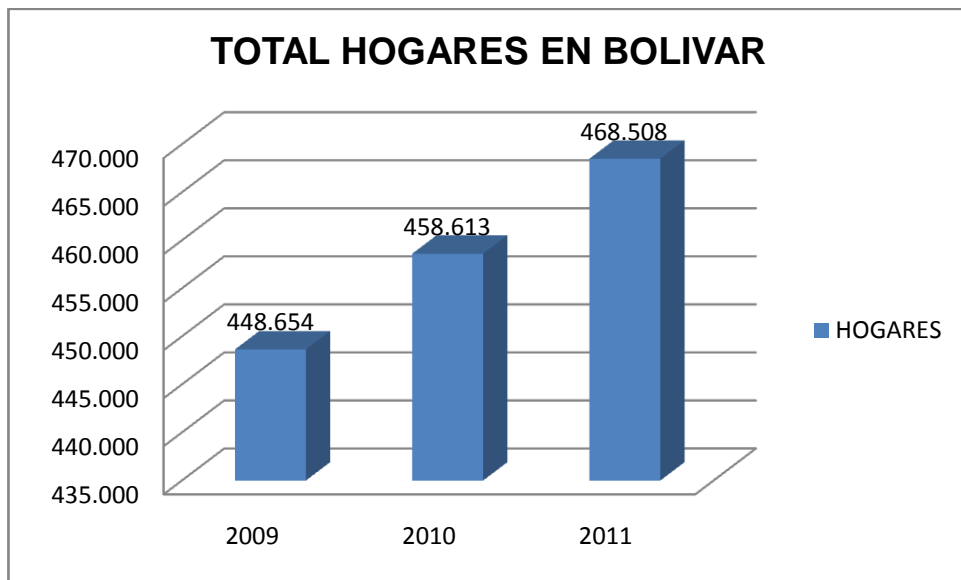
Figura 7. Población total del Departamento de Bolívar.



Fuente: DANE

Esta población se encuentra conformada de la siguiente forma según estadísticas y estimaciones del DANE:

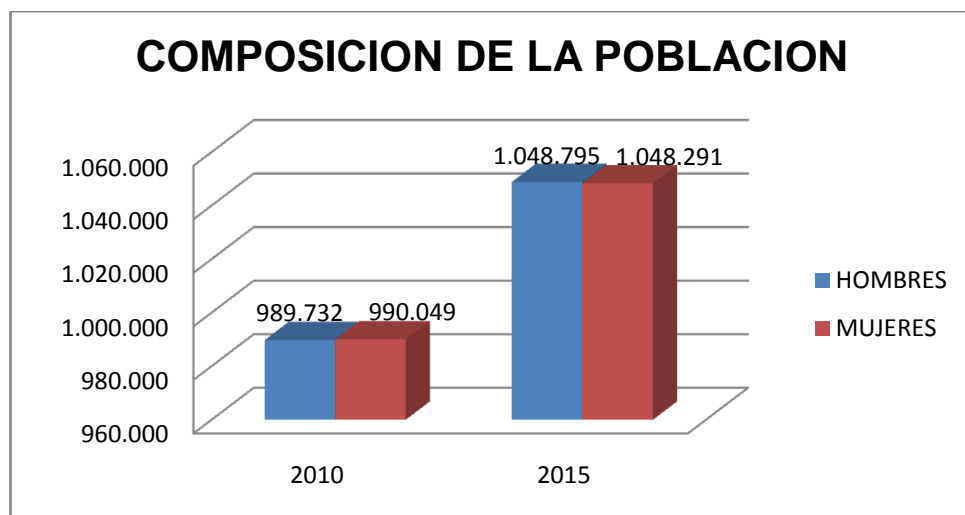
Figura 8. Total hogares en el Departamento de Bolívar.



Fuente: DANE

El total de hombres y mujeres a partir del censo realizado en el año 2005:

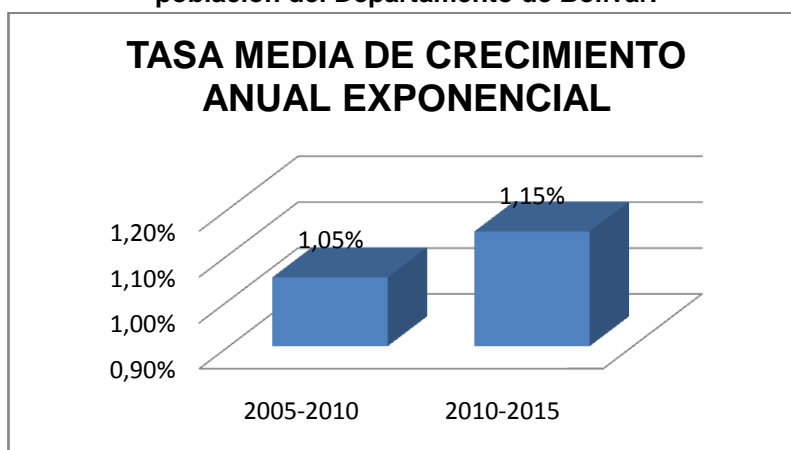
Figura 9. Composición de la población del Departamento de Bolívar.



Fuente: DANE

El crecimiento de la población del departamento se ve reflejado en la conformación de nuevos hogares, lo que a su vez le brinda al sector constructor la oportunidad para la creación de nuevos proyectos dirigidos a cubrir la demanda de las familias emergentes. Este indicador en Bolívar ha ido creciendo anualmente de acuerdo a la siguiente tasa:

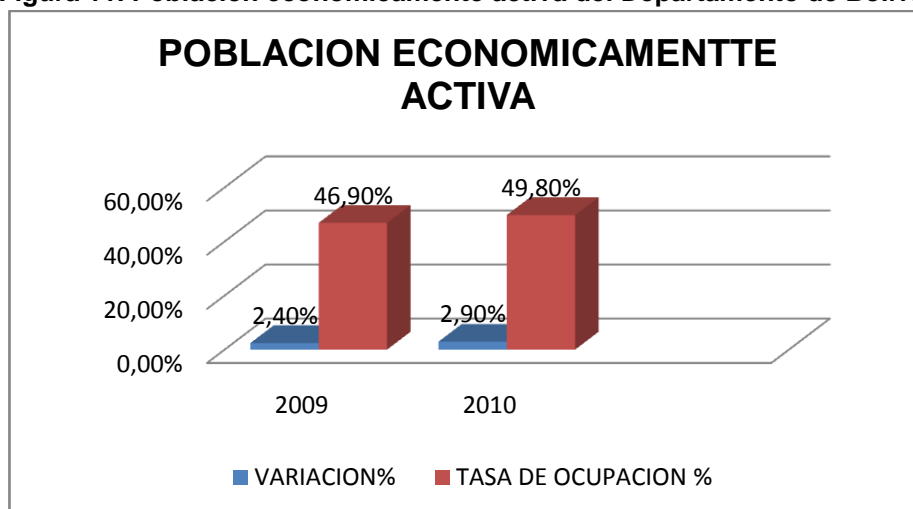
Figura 10. Tasa media de crecimiento anual exponencial de la población del Departamento de Bolívar.



Fuente: DANE

Este crecimiento ha ido acompañado de variaciones en la población económicamente activa en el departamento de Bolívar, la cual en los últimos años ha presentado el siguiente comportamiento:

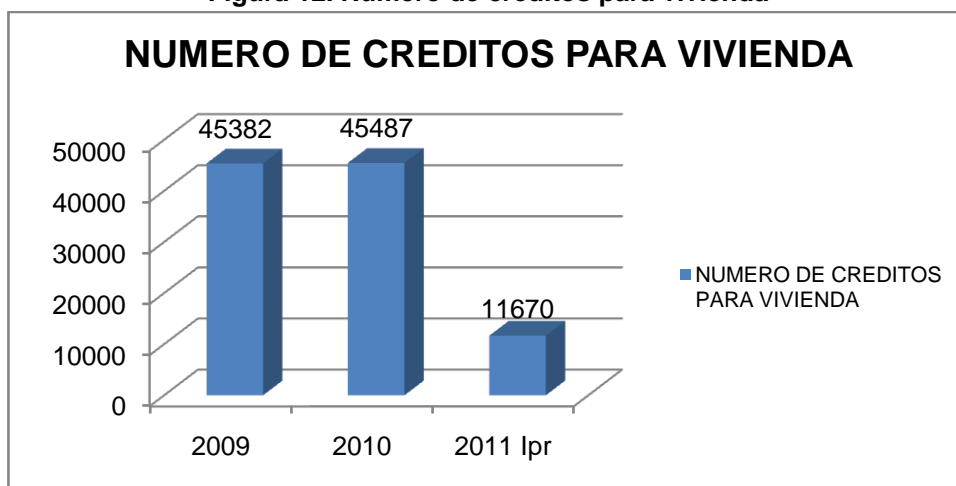
Figura 11. Población económicamente activa del Departamento de Bolívar



Fuente: DANE

El aumento de la población económicamente activa en Bolívar se refleja en las estadísticas de la cartera de créditos para adquisición de vivienda nueva o usada, o construcción de vivienda individual, la cual para los últimos años en el fue:

Figura 12. Numero de créditos para vivienda



pr: datos provisionales
Fuente: DANE

El sector constructor es uno de los que se consolida como generador de bienestar social en el país, porque es el encargado de la urbanización a medida que la economía y en especial el crecimiento de la población, lo han requerido.

El acceso a vivienda propia es primordial y es punto de referencia en lo que a calidad de vida se refiere. “En Colombia, según la Encuesta de Calidad de Vida –ECV 2008- más del 50% de los hogares reside en vivienda propia”⁹⁷. Las necesidades de la población son el principal jalonamiento para la economía y la construcción no es la excepción, ya que al crecer el porcentaje de habitantes económicamente activos aumenta la demanda de viviendas, situación que actualmente está siendo igualmente favorecida por el subsidio que el gobierno ha otorgado sobre las tasas de interés a quienes accedan a créditos hipotecarios.

⁹⁷ CAMACOL. Estudios económicos. Informe económico N°24. Bogotá:(Sep. de 2010).

2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

2.1. PROVEEDORES

Este punto hace parte fundamental de este estudio, ya que es uno de los primeros eslabones donde empieza la operación de la organización. “Las empresas proveedoras se encargan de suministrar los recursos necesarios para que la empresa elabore sus productos”⁹⁸. Generalmente para la elección de los mismos, las compañías tienen en cuenta de su cadena de proveedores variables fundamentales como tiempo de entrega, tamaño de la empresa, ubicación, precios, entre otros. La compañía debe investigar y analizar cuidadosamente antes de elegir sus proveedores, porque deben asegurarse que los elementos que estos le suministren cumplan con las especificaciones de calidad.

En el sector de la construcción las variables anteriormente mencionadas cobran vital importancia ya que de ellas depende la ejecución de las diferentes obras realizadas. Mencionando algunos de los proveedores importantes en la construcción se tiene los proveedores de concreto y/o cemento, proveedores de materiales de preparación, proveedores de herramientas pesadas y manuales, proveedores de equipo etc.

DISCOL LTDA tiene como principales proveedores los siguientes.

- ❖ Argos S.A.: la sede proveedora de productos con la que cuenta la empresa es la ubicada en Cartagena –Bolívar en el km 7 vía Mamonal. Está categorizada como una gran empresa que le facilita a la empresa productos como son concreto y/o cemento, la entrega de los productos se da de manera inmediata o contra entrega.
- ❖ Holcim: ubicada en la vía Mamonal km 4 en Cartagena-Bolívar proveedora en menor cantidad que argos de concreto y/o cemento,

⁹⁸ SELLERS RUBIO, Ricardo, CASADO DIAZ, Ana Belén. Dirección de marketing: teoría y práctica. Club universitario. Alicante, 2006. p45.

categorizada como gran empresa con excelente calidad de productos y servicios contra entrega.

- ❖ Costasfaltos: proveedora de asfalto liquido, ubicada en Cartagena – Bolívar Diagonal terminal de transporte km1 vía a campaña, categorizada como gran empresa, con servicio entrega inmediata con confirmación de despacho.
- ❖ Construvias: empresa proveedora de alquiler de equipos mínimos necesarios según las necesidades presentadas en la ejecución de trabajos seleccionados. Categorizada como mediana empresa, ubicada en Cartagena, con servicios de entrega inmediata, y excelentes servicios (información recopilada en entrevista a gerente)
- ❖ Equicaribe: empresa proveedora de alquiler de servicios de equipo mínimo según necesidades presentadas en la ejecución de trabajos seleccionados, ubicada en Cartagena-Bolívar dirección Vía 40 Cl.71 Bdg. 230, categorizada como empresa mediana, con servicio de entrega inmediata.
- ❖ Ferremateriales: empresa proveedoras de herramientas manuales ubicada en Cartagena-Bolívar dirección .Cr82 25-104 Calle de la Bomba categorizada como pequeña empresa con servicio de entrega inmediata.

2.2. CLIENTES

Resulta fundamental para la empresa conocer todo lo referente a sus clientes. Se debe investigar sus necesidades y expectativas, principalmente porque estas están ligadas a sus requerimientos de calidad, los cuales deben ser tenidos en cuenta por la compañía para satisfacerlas completamente.

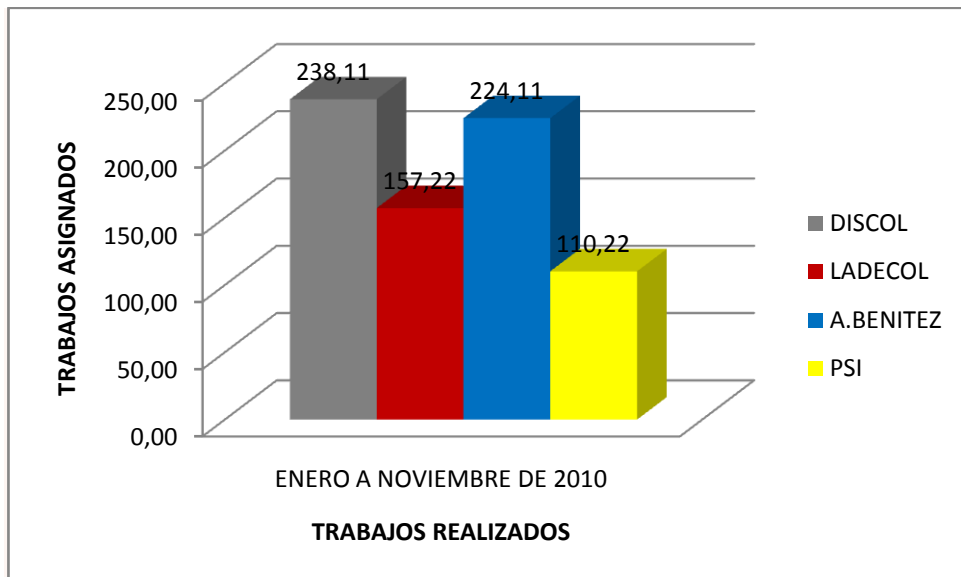
Actualmente el principal cliente de DISCOL LTDA es:

- ❖ AGUAS DE CARTGENA: es este el principal cliente de la empresa DISCOL LTDA. Con el cual se tiene un contrato de 10 años, en el se manejan servicios como corte y reconexión del servicio de agua potable, desde todos los niveles ya sea a nivel de medidor o a nivel de acometida, además se maneja normalización del servicio retiro de medidores para calibración, gestión para legalización de servicio e inspecciones masivas.

Con este cliente se manejan diferentes programas en los que se distribuyen los servicios anteriormente mencionados, los cuales son: programa de impagados, programa cortes drásticos, programa plan piloto. Según lo anterior Aguas de Cartagena maneja unos niveles de efectividad lo que genera la calificación de la empresa como contratista, en el programa de corte y reconexión.

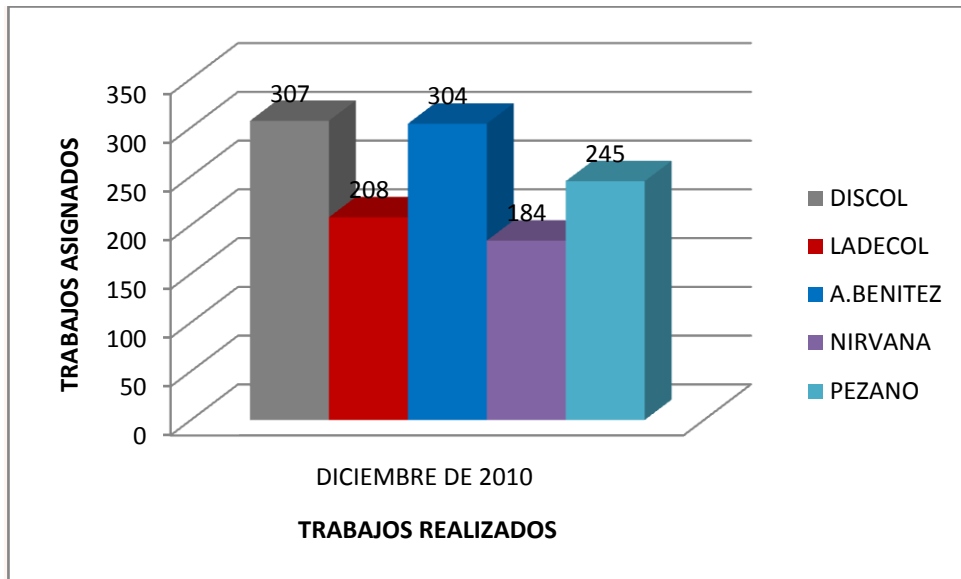
ESTADISTICAS DE EFECTIVIDAD

Figura 13. Estadísticas de efectividad en la empresa Aguas de Cartagena enero noviembre de 2010



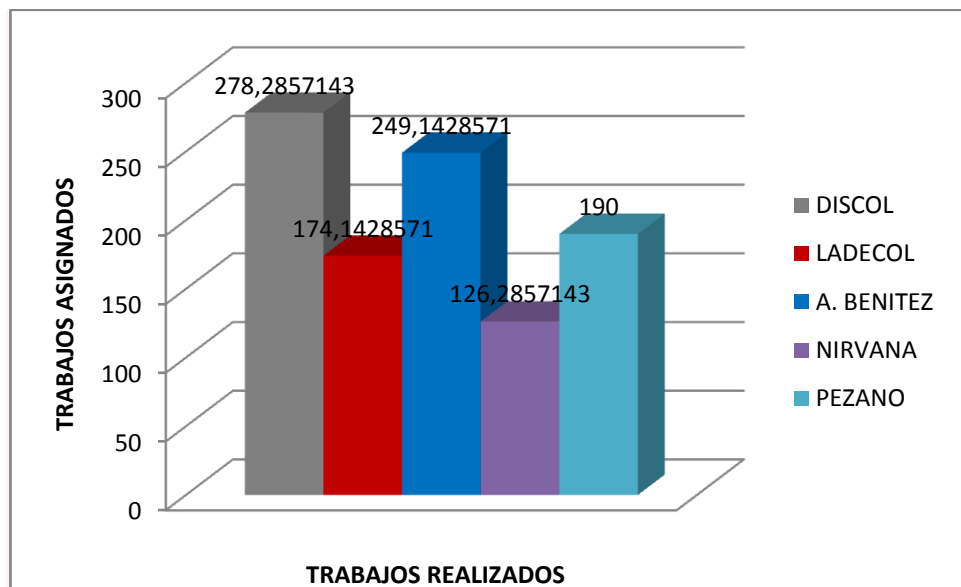
Fuente: encuesta realizada a los clientes

Figura 14. Estadísticas de efectividad en la empresa Aguas de Cartagena diciembre 2010



Fuente: encuesta realizada a los clientes.

Figura 15. Estadísticas de efectividad en la empresa Aguas de Cartagena 2011



Fuente: encuesta realizada a los clientes

En cuanto a los demás programas manejados y servicios prestados para aguas de Cartagena no existe medidas de efectividad, pero según información dada por directivos de este durante las entrevista de recolección de datos, aseguran que es DISCOL LTDA el contratita con mejor desarrollo para la empresa.

2.3. COMPETENCIA

La competencia es un elemento vital para el estudio del micro entorno de cualquier empresa, al estar conformada por aquellos que ofertan bienes y servicios similares dirigidos al mismo mercado, es decir los competidores directos. La investigación de la empresa debe estar enfocada en aspectos como el número de competidores, precios que manejan, ubicación, productos y/o servicios que ofrecen, entre otros.

Los competidores directos, según la demanda de los principales clientes de DISCOL LTDA son:

- ❖ ARTURO BENITEZ
- ❖ ARMANDO PEZZANO
- ❖ LADECOL LTDA
- ❖ NIRVANA

Para el análisis de la competencia ANTERIORMENTE MENCIONADA se tuvieron en cuenta los aspectos relacionados a continuación:

COMPETIDOR	PRECIO DE PRODUCTOS Y/O SERVICIO	PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	PROMOCION	FORMA DE PAGO A LOS EMPLEADOS	UBICACIÓN
A. BENITEZ	establecidos por el cliente según ítems y cantidades de obra	corte y reinstalación,	No maneja estrategias de publicidad y promoción.	quincenal	Cartagena - Bolívar
LADECOL	establecidos por el cliente según ítems y cantidades de obra	Normalización de servicio, corte y reconexión.	Publicidad interna con los clientes (lapiceros, agendas con membretes)	quincenal	Cartagena - Bolívar
A. PEZZANO	establecidos por el cliente según ítems y cantidades de obra	corte y reconexión, instalación y reparación de redes telefónicas	Publicidad interna con los clientes (lapiceros, agendas, portamemos, calendarios con membrete). Tiene establecido departamento	quincenal	Cartagena - Bolívar

			de relaciones públicas.		
NIRVANA	establecidos por el cliente según ítems y cantidades de obra	corte y reconexión	No maneja estrategias de publicidad y promoción.	mensual	Cartagena – Bolívar

Cuadro 4. Competidores directos de DISCOL LTDA.

Como se puede apreciar en el cuadro, 2 de los competidores directos de la empresa cuentan con estrategias de publicidad y promoción, mientras que DISCOL LTDA no tiene estrategias de este tipo, aspecto que podría convertirse en amenaza para la organización. En cuanto a las variables precio del producto y/o servicio y ubicación, todos los contratistas mencionados en el análisis, se encuentran en igualdad de condiciones.

La empresa tiene mayor cobertura de servicios que sus competidores directos, los cuales únicamente cuentan con servicios de corte y reconexión, y específicamente LADECOL que además maneja normalización.

En lo que refiere al pago de los empleados, la empresa NIRVANA lo hace mensualmente, mientras que los demás competidores al igual que DISCOL efectúan el pago quincenalmente.

3. MERCADO

“Desde el punto de vista del marketing, se puede definir el mercado como el conjunto de compradores reales o potenciales de un producto. Distinguiendo entre mercado actual y potencial y entre los tipos de mercado: monopolio, oligopolio y competencia perfecta”⁹⁹. Las estrategias de la empresa estarán dirigidas a este, por lo tanto es realmente importante que de él se conozcan sus características, quienes lo integran, motivaciones de compra, los segmentos de mercado, su tamaño, entre otros.

Según lo anterior, La organización debe tener claro cuales son lo tipos de mercado existente y dentro de cual se encuentra ubicada. Según el nivel de competencia el mercado se divide en:

- ❖ “Monopolio: mercado en donde existe un único oferente y numerosos compradores.
- ❖ Oligopolio: mercado con numero de oferentes reducido y muchos demandantes.
- ❖ Competencia monopolística: mercado cuyos oferentes tienen un número amplio de productos que pueden ser fácilmente diferenciados por los compradores también numerosos.
- ❖ Competencia perfecta: mercado con un amplio número de demandantes y oferentes cuyos productos son muy homogéneos y de fácil sustitución por parte de los compradores”¹⁰⁰.
- ❖ “Oligopsonio: es una situación de competencia imperfecta que surge en un mercado donde no existen varios compradores, sino un número pequeño en los cuales se deposita el control y el poder sobre los precios y las cantidades de un producto en el mercado”¹⁰¹.
- ❖ Monopsonio: “es una situación de fallo de mercado que aparece cuando en un mercado existe un único consumidor, en lugar de varios.

⁹⁹ GONZALES GARCIA, Ana. Los nuevos emprendedores: creación de empresas en el siglo XXI. Universitat Barcelona, 2005. p43.

¹⁰⁰ ÁGUEDA, Esteban. Introducción al marketing. primera edición. Ariel. España, 2002. p 64.

¹⁰¹ Oligopsonio. [En línea]. Disponible en. <http://es.wikipedia.org/wiki/Oligopsonio>

Éste, al ser único, tiene un control especial sobre el precio de los productos"¹⁰².

En este orden de ideas la empresa DISCOL LTDA, se puede clasificar dentro de un oligopsonio. En Colombia el sector constructor los precios son impuestos por las entidades contratantes, por lo tanto son los demandantes quienes tienen el control no solo de los precios sino también de las cantidades demandadas de los productos y/o servicios.

Las actividades y esfuerzos de marketing de la empresa están condicionadas a las características de tanto el mercado ya penetrado por la empresa, conformado por quienes ya están adquiriendo el producto o servicio; y el mercado objetivo conformado por aquellos que están en condiciones de adquirirlo.

DISCOL LTDA se ha preocupado por ir en constante crecimiento, por lo que sus aspiraciones son cada vez mayores, lo anterior indica que el mercado objetivo al que apunta es claro, las metas son las empresas de servicios públicos y privado donde la especialidad de la empresa pueda ser desempeñada dejando en alto el nombre de esta por la excelente calidad de los servicios prestados.

La meta a corto plazo que tiene la compañía es contratar con las empresas nombradas a continuación:

❖ **MERCADO OBJETIVO 1**

- **SURTIGAS:** la empresa surtidora de gas del Caribe, una de las compañías más antiguas de gas natural de Colombia, cuanta ya con cuarenta y dos años de operaciones y se consolida como una empresa líder en distribución y comercialización de gas natural en los departamentos de Bolívar, Sucre y Córdoba,

¹⁰² Monopsonio. [En línea]. Disponible en. <http://es.wikipedia.org/wiki/Oligopsonio>

SURTIGAS cuenta con cerca de 162 proveedores de bienes y servicios, de los cuales 52 son Contratistas que operan de manera directa en la cadena de valor de la empresa. A través de los contratistas se generan cerca de 2.363 empleos de personas que residen en el área de influencia, con lo que SURTIGAS aporta en forma relevante al desarrollo local en los departamentos donde opera.

Dentro de las políticas de comunicación SURTIGAS tiene presente que la comunicación clara, completa y oportuna con los proveedores y contratistas es el punto de partida para construir relaciones de confianza a largo plazo. Por tal razón, cuenta con medios como <www.surtigas.com.co/proveedores>, donde los proveedores encuentran información actualizada sobre fechas de pagos, seguimiento a facturas pendientes por pagar, retenciones aplicadas, comprobantes como soportes de pago y expedición de certificados de retención. Adicionalmente, tiene un boletín institucional bimestral dirigido a los contratistas, denominado Llamintotas, cuyo propósito es mantener actualizada permanentemente información de interés y relevante de la compañía.

- **ECOPETROL:** Ecopetrol S.A. es la empresa más grande del país y la principal compañía petrolera en Colombia. Por su tamaño, Ecopetrol S.A. pertenece al grupo de las 39 petroleras más grandes del mundo y es una de las cinco principales de Latinoamérica. Desde 1997 hemos marcado récords al obtener las más altas utilidades de una compañía colombiana en toda la historia. En 2003 nos convertimos en una sociedad pública por acciones y emprendimos una transformación que nos garantiza mayor autonomía financiera y competitividad dentro de la nueva organización del sector de hidrocarburos de Colombia, con la posibilidad de establecer alianzas comerciales fuera del país. Los contratistas y empleados de Ecopetrol son las personas naturales o jurídicas que tienen un contrato de suministro de bienes o servicios con la empresa, la relación de Ecopetrol con los contratistas se basa en el compromiso de transparencia y reglas claras dentro de la misma.

Esta compañía para la agilidad de los trámites de contratistas y proveedores cuenta con el portal en internet de <portal.ecopetrol.com.co> en el cual los anteriormente mencionados pueden verificar el pago de sus facturas , adelanto de facturas, Consulta de Estados de Cuenta y Certificados de Retención,

actualización de datos, lista de precios, línea de quejas y renunciaciones, entre otras gestiones.

- **ELECTRICARIBE:** es la empresa que presta el servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica en el Caribe colombiano. Genera más de 1.700 empleos directos y cerca de 5.000 puestos de trabajo indirectos.

Con 36 oficinas para atender a sus clientes, la empresa cuenta con una de las redes comerciales más importantes de la Costa. Además, sus clientes disponen de 70 Puntos de Atención y Pago en toda la Región y toda una red de MIPYMES, ubicadas principalmente en las áreas rurales, que los atienden mediante un acuerdo de servicios con ELECTRICARIBE. Entre todas las soluciones comerciales se destaca la Oficina de Atención Telefónica, OT 24 Horas, que funciona durante el día y la noche los 365 días del año. Marcando el número 115, los clientes podrán resolver problemas, registrar quejas, o informarse sobre las condiciones y el funcionamiento del servicio.

Actualmente la empresa atiende a más de 1.735.000 clientes cuyo consumo de energía se aproximaba a los 7.800 Gw/h por año. Para llevar la energía a los hogares de sus clientes, ELECTRICARIBE dispone de más de 25.000 kilómetros de redes de alta tensión y media tensión y 25 subestaciones distribuidas en los siete departamentos de la Costa.

❖ **MERCADO OBJETIVO 2**

Siguiendo este orden de ideas el mercado objetivo de DISCOL LTDA no se limita solo a las anteriores instituciones mencionadas, las expectativas son mucho mayores y en este sentido vale aludir las instituciones con las que se puede contratar por medio de licitaciones públicas; haciendo mención a las instituciones con las que se puede trabajar por este tipo de contratos están: INVIAS, gobernaciones de Bolívar, alcaldía de Cartagena, IDU, entre otras.

En estas la competencia tiene por objeto asegurar la participación del mayor número de oferentes calificados, para que el administrador pueda obtener las mejores condiciones que el mercado pueda ofrecer. Sólo habiendo una real competencia el estado puede obtener las condiciones más ventajosas para el interés público. Para que exista una competencia efectiva, los participantes deben ser considerados en pie de igualdad. Cabe resaltar que las licitaciones se caracterizan por su rigor y sentido formalista. En mayor o menor medida, todo ordenamiento jurídico establece una serie de trámites, formalidades, etapas y procedimientos que deben cumplirse antes de emitirse la voluntad administrativa contractual.

En cuanto a precios de contratación y pagos se refiere este es un aspecto que por ser de conocimiento público se entiende por un atractivo mas en este mercado entendiéndose que determinados servicios públicos prestados por operadores privados, seleccionados mediante licitación pública, son remunerados en su operación y a veces también su inversión a través de tarifas pagadas directamente por los usuarios. La fijación de dichas tarifas obedece a varias modalidades:

- *Tarifas fijadas en la misma licitación, bien por estar contenidas en las bases o por constituir parte de la oferta presentada por el adjudicatario:* En estos casos se incluye en el contrato algún mecanismo de indexación tarifaria, para tener en cuenta los efectos de la inflación. No obstante, puesto que suele tratarse de contratos de largo plazo o incluso de servicios privatizados que no van a revertirse al Estado, es necesario establecer cuales son las eventuales condiciones en las que podría revisarse la tarifa en función de nuevas circunstancias. Estos mecanismos son ideales cuando son conocidas las inversiones que deberá realizar el adjudicatario de la licitación y los costos aproximados de operación. Esta forma de fijación de tarifas suele ser utilizada en los contratos de concesión de obra pública, fundamentalmente autopistas y aeropuertos. En este tipo de contratos también es relevante decidir si la autoridad reguladora y por consiguiente fiscalizadora de las tarifas debe ser la misma que licitó el contrato o una autoridad distinta. A este respecto se cree que no existe inconveniente en que se trate de una autoridad distinta siempre que se respeten las condiciones originales del contrato y que dieron lugar a las distintas ofertas presentadas y a un adjudicatario final.

- *Tarifas fijadas en procesos reguladores distintos de la licitación:* En estos casos lo que se fija en el contrato es el mecanismo que se utilizará, mientras esté vigente el contrato o la regulación de la empresa para establecer las tarifas que tendrán que pagar los usuarios. Existen varios tipos de modelos que coinciden en general en que, para fijar las tarifas se tienen en cuenta las inversiones que tendrá que realizar el operador del servicio, las condiciones de amortización de dichas inversiones, y los costos de operación. Este sistema es ideal para ser usado en servicios públicos en los que los valores de inversión o de operación no son conocidos, fundamentalmente porque pueden verse fuertemente afectados por cambios tecnológicos o a servicios privatizados en los CEPAL- SERIE Manuales N° 21 57 que no se contrata con un privado el servicio público sino que el Estado establece los mecanismos de regulación. Sistemas de esta naturaleza son fijados cuando las condiciones en que se prestan el servicio son monopólicas y el mercado no puede, por sí mismo, regular las tarifas. Suele ser el caso de las empresas sanitarias, de las de telefonía, eléctricas, etc.

En estos casos la autoridad reguladora ya no suele coincidir con la autoridad que licitó el servicio. Lo importante, siempre y en todo caso, es mantener las reglas con las que se fijaron las condiciones de licitación.

DISCOL LTDA ha tenido experiencia en contratación con INVIAS como institución pública por medio de licitaciones y dentro de sus metas están seguir contratando con esta institución y alcanzar contratos con los listadas en este mercado.

4. ANALISIS INTERNO DE DISCOL LTDA

4.1. RECURSO HUMANO

El estudio del recurso humano se lleva a cabo en las diferentes actividades que realiza la organización y de ellos se analiza su experiencia, nivel de especialización y las capacidades con que estos cuentan para la ejecución de sus labores. Estas cualidades pueden suponer una ventaja para la empresa, ya que la competitividad del personal se ve reflejada en la productividad de la misma. “Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando mejoran la eficiencia o la eficacia de la empresa. El valor aumenta cuando los empleados encuentran la forma de reducir costos, proporcionar algo único a lo clientes o ambas cosas”¹⁰³.

La forma en que está estructurado este recurso, es decir, cuántos empleados son de planta, en qué áreas laboran y la experiencia que tienen en el campo, también está dentro de los criterios que se deben evaluar. La composición de la fuerza de trabajo puede estar conformada como se muestra a continuación:

- “Trabajadores con conocimiento centrado en un área específica: este grupo de empleados tiende a tener habilidades específicas para la empresa que se relacionan de manera directa con la estrategia de la misma.
- Trabajadores que se basan en los trabajos tradicionales: este grupo de empleados tiene habilidades muy valiosas para la empresa pero no son particularmente exclusivas.
- Trabajadores por contrato: este grupo de empleados por lo general tiene habilidades con menos valor estratégico y están disponibles para todas las empresas.

¹⁰³ BOHLANDER, George. Administración el recurso humano. catorceava edición. Cengage learning. México, 2005. p59.

- Socios de alianza: este grupo de personas tiene habilidades que son exclusivas, pero por lo general no se relacionan de manera directa con la estrategia central de una empresa”¹⁰⁴.

En DISCOL LTDA, se manejan 2 grandes ramas de actividad: la operativa y la administrativa. El recurso humano de la empresa se encuentra integrado por un total de 72 personas, distribuidos en 60 empleados que desarrollan funciones en el área operativa y 12 que realizan funciones administrativas. Todos los trabajadores laboran bajo contratación directa, en la modalidad de contrato a término indefinido.

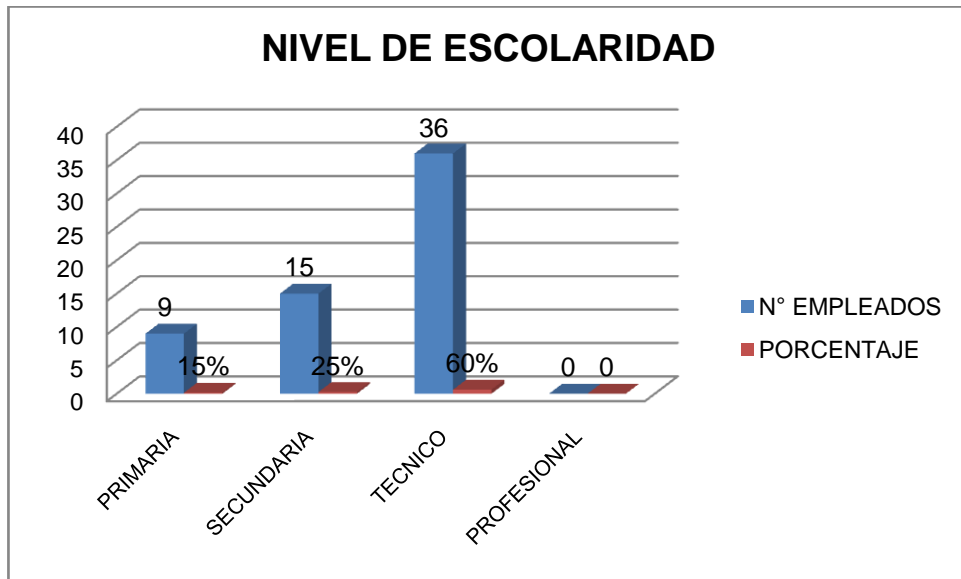
1. AREA OPERATIVA

- ❖ Escolaridad: este es un punto importante para la cualificación del personal que conforma la nomina o recurso humano de una empresa, este está definido como “el conjunto de las enseñanzas y cursos que se imparten a los estudiantes en los establecimientos docentes”¹⁰⁵. Para DISCOL LTDA, este aspecto cobra mayor importancia como requisito para los empleados operativos, lo que se observa en los datos registrados en el gráfico.

¹⁰⁴ *Ibíd.* p61.

¹⁰⁵ Diccionario de la lengua española. Escolaridad. [En línea]. Disponible en: <http://www.wordreference.com/definicion/escolaridad>

Figura 16. Nivel de escolaridad de los empleados operativos.

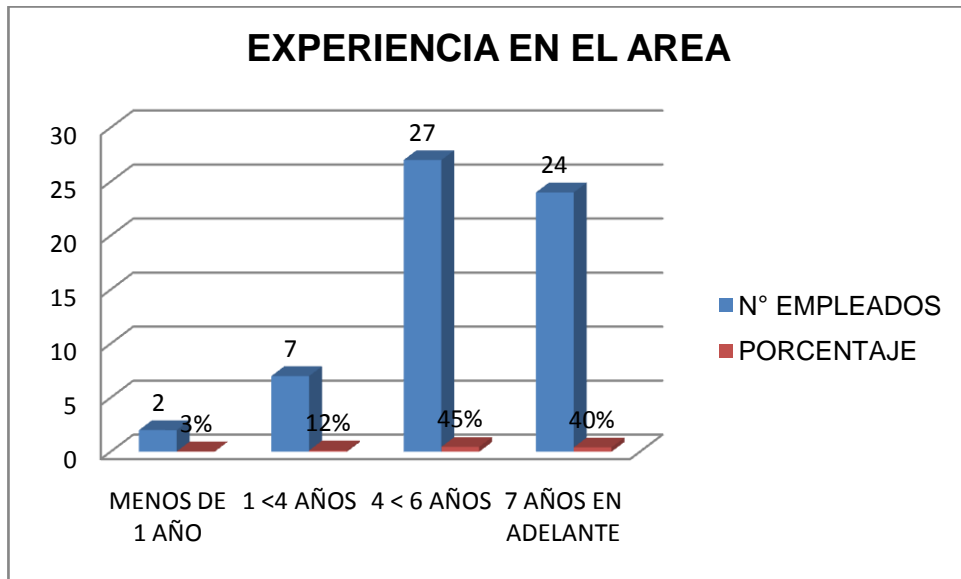


Fuente: encuesta realizada a los empleados.

En la figura 12 se observa que el mayor porcentaje (60%) de los trabajadores son técnicos, seguido de un 25% que son bachilleres y un 15% tienen estudios primarios. Es importante mencionar que en el área operativa ninguna persona alcanza el nivel profesional.

- ❖ **Experiencia en el área:** según los datos recolectados en la encuesta, durante el proceso de selección del recurso humano operativo, un factor como la experiencia cobra mayor importancia que el nivel de estudios alcanzado por los aspirantes. De acuerdo a esto el personal que integra esta área hace parte de los trabajadores tradicionales, es decir que tienen cualidades y competencias valiosas para DISCOL.

Figura 17. Experiencia en el área de los empleados operativos



Fuente: encuesta realizada a los empleados.

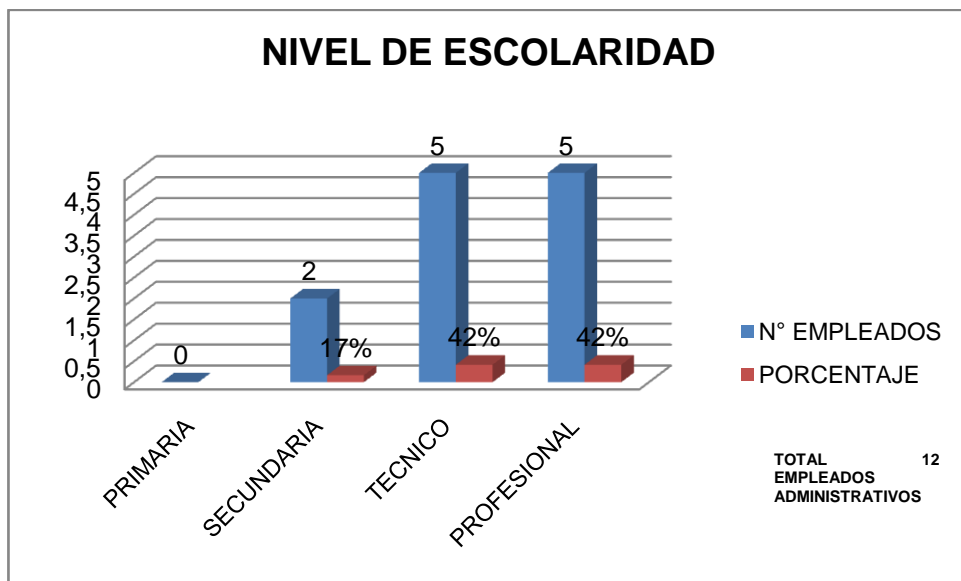
DISCOL considera que los operarios tienen experiencia a partir de 1 año, según se observa el 45% de los empleados tiene entre 4 y 7 años de experiencia, seguido de un 40% con experiencia de más de 7 años, 12% entre 1 y 4 años de experiencia, por último solo un 3% con menos de 1 año de experiencia.

De acuerdo a los datos que se observan en la gráfica, durante el proceso de selección del recurso humano operativo, un factor como la experiencia cobra mayor importancia que el nivel de estudios alcanzado por los aspirantes. De acuerdo a esto el personal que integra esta área hace parte de los trabajadores tradicionales, es decir que tienen cualidades y competencias valiosas para DISCOL.

2. AREA ADMINISTRATIVA

Los cargos establecidos para esta área son: Gerente, subgerente, jefe recursos humanos, contador, auditor de gestión coordinador, supervisor, almacenista, mensajero, auxiliar de servicios generales. De acuerdo con el nivel de escolaridad la distribución del personal administrativo es la siguiente:

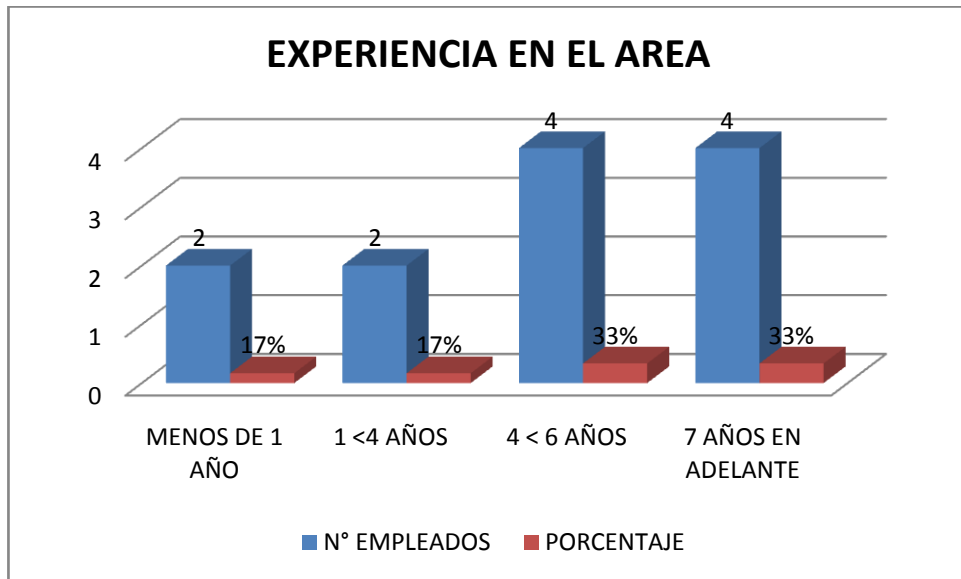
Figura 18. Nivel de escolaridad de los empleados administrativos



Fuente: encuesta realizada a los empleados.

En la figura 14 se observa que la empresa cuenta con un 42% de empleados profesionales, seguido por el mismo porcentaje de empleados técnicos y el 17% restante son bachilleres. Cabe señalar que ninguna persona del área administrativa tiene únicamente estudios primarios.

Figura 19. Nivel de experiencia de los empleados administrativos.



Fuente: encuesta realizada a los empleados.

De acuerdo a la encuesta realizada, el 33% del personal administrativo tiene más de 7 años de experiencia, el mismo porcentaje tiene entre 4 y 7 años. A su vez, tienen en igual porcentaje (17%) empleados con experiencia entre menos de 1 año y de 1 hasta 4 años.

En el área administrativa, al relacionar la experiencia con el nivel de escolaridad, se encuentra que ambos aspectos son tenidos en cuenta en similar proporción por la organización durante el proceso de selección. Cabe anotar que al igual que en el área operativa, en la administrativa la experiencia para DISCOL LTDA está limitada por un año, siendo este el tiempo mínimo para la calificación en los diferentes cargos.

- ❖ “La capacitación imparte los conocimientos y las habilidades necesarios para sus actividades actuales”¹⁰⁶. El recurso humano se convierte en una ventaja competitiva para la empresa, ya que el talento y destrezas de este recurso resultan difíciles de copiar por la competencia. Todo

¹⁰⁶ MONDY, R. Wayne y NOE, Robert M. Administración del recurso humano. Novena edición. Pearson. México, 2005. p 202.

este esfuerzo e inversión hecha por la dirección se verá reflejada en la mejora del desempeño individual de sus empleados y en consecuencia el aumento de la productividad de la compañía.

Para que tanto el personal administrativo como el operativo estén preparados y sea competente a la hora de desempeñar sus funciones, DISCOL programa capacitaciones regularmente con el fin de actualizar y desarrollar los conocimientos de su capital humano de acuerdo a los requerimientos de la organización. “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”¹⁰⁷.

En este aspecto, DISCOL LTDA tiene disponible parte de su presupuesto para brindar constantes capacitaciones en áreas como salud ocupacional y seguridad industrial, este recurso está condicionado al valor en el mercado de dichas capacitaciones. La empresa ha proyectado de acuerdo a los requerimientos del proceso de acreditación de calidad ISO 14000 que se encuentra vigente, aumentar el volumen de los programas de preparación para los empleados en pro del mejoramiento continuo.

4.2. INFRAESTRUCTURA FISICA Y EQUIPO MINIMO

Para el análisis del recurso físico se debe realizar una calificación de las instalaciones y equipos institucionales que son necesarios para la ejecución de las labores. Este estudio estará basado en las características, descripción del estado actual y proyección para cambios o ampliaciones. Se establece también la cantidad de equipos y herramientas necesarias con que cuenta la empresa para el desarrollo de sus actividades y que le permitan aprovechar al máximo las oportunidades que se encuentren en el mercado.

¹⁰⁷ SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo del personal. Cuarta edición. Limusa. México, 2004. p25.

A su vez, hay que determinar cuáles son las carencias que tiene la organización en este tipo de recursos y si resulta esencial suplirlas para el mejoramiento y aumento de la productividad.

La sede de DISCOL LTDA se encuentra en la ciudad de Cartagena, estas instalaciones propias están ubicadas en el barrio Bruselas transv. 40 N°22-39. La infraestructura es de una sola planta de 600m² con adecuación para 4 pisos.

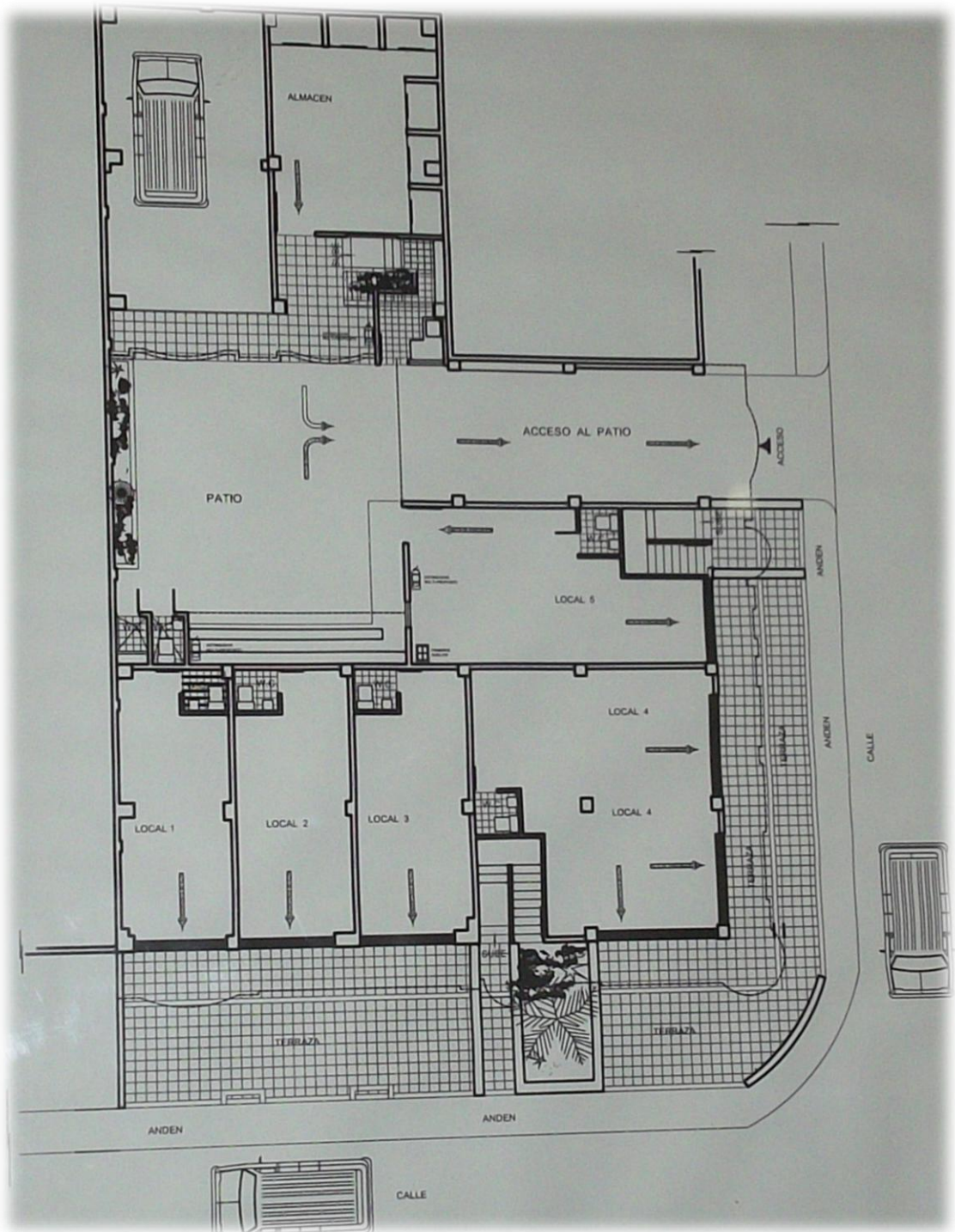


La infraestructura está dividida como se describe a continuación:

- ❖ Oficinas (9mx9m)
- ❖ Campamento (14mx14m)
- ❖ Garaje (30mx7m)
- ❖ Almacén (15mx7m)

La distribución del espacio de la empresa se puede apreciar en el siguiente plano:

Figura 20. Plano de las instalaciones de la empresa DISCOL LTDA.



Aunque actualmente la empresa cuenta con las condiciones mínimas para su funcionamiento, existe la exigencia de ampliar sus instalaciones y adquirir nuevos equipos y herramientas para mejorar el desempeño en las actividades, todo esto derivado del actual crecimiento de la misma.

El diseño de las instalaciones cuenta con las bases para la construcción de 3 pisos adicionales. Se invirtió en la edificación de 300m² de la segunda planta destinada para el área de oficinas, proyecto que ya está siendo ejecutado. La construcción de los pisos restantes está sujeta al crecimiento esperado para la empresa durante los próximos años.



DISCOL también cuenta con equipo mínimo propio, el cual está conformado por:

❖ 4 CUATRO VEHÍCULOS

- Nissan Patrol modelo 1982: utilizado para el traslado de herramientas y materiales utilizados en las obras.
- Chevrolet Chana modelo 200: utilizado para el transporte de operarios a puntos de trabajo.
- Toyota Hilux modelo 2007: utilizado para el transporte de materiales despachados por Aguas de Cartagena.
- Nissan Patrol modelo 1979: utilizado para traslado de herramientas y materiales utilizados en la obra.



- ❖ 8 MOTOS: utilizadas para la movilización de cuadrillas de trabajo, y materiales y herramientas en pequeñas cantidades.
 - 1BEST 125
 - 3 ECO DELUXE modelo 2008
 - 3 HERO HONDA PASSION modelo 2007
 - 1 ASPRILLA RX 50



- ❖ 1motocarro: Modelo AK 180



De acuerdo con las necesidades, el tipo de contrato con el que trabaja DISCOL y los requerimientos que se presentan para la ejecución de las obras, los equipos que tiene son insuficientes, por lo que la empresa se ve obligada a alquilar 12 motos para la movilización de cuadrillas de empleados y de igual forma a la renta de equipo pesado como:

- Volquetas: utilizadas para traslado de material sobrante y desechos a zonas específicas.
- Retroexcavadoras: usadas regularmente para la limpieza de terrenos aprovechando la utilidad de una de sus partes que es la pala frontal, las otras partes de las que consta son el tractor.
- Vibro compactadora: Maquinas que se manejan para la compactación del material y sirve para el emparejamiento del mismo.

Si bien es cierto que DISCOL está desempeñando sus funciones, como ya se mencionó los equipos con que cuenta actualmente son insuficientes, por lo tanto con mira al crecimiento de los activos, el mejoramiento, la ampliación de la disponibilidad y de igual forma la modernización, la empresa ha dispuesto recursos para la adquisición de:

- 1 VOLQUETA DOBLE TROQUE: Equipo para el transporte de material sólido desde el punto de excavación hasta el de evacuación, también se emplea para el transporte de material sólido diferente al de excavación, el equipo debe ser cargado por excavadoras, cargadores o similar o en su defecto de manera manual, para ello cuenta con un volcó con capacidad mínima de 14m con un cilindro hidráulico telescopio para el descargue del material.
- 1 RETROEXCAVDORA MIXTA: Máquina de obra pública cuya pala, situada en el frente, arrastra el material hacia la máquina. La excavadora se emplea habitualmente para abrir surcos destinados al pasaje de tuberías, cables y drenajes, así como para excavar cimientos. La máquina Incide sobre el terreno con una cuchara con la que arranca los materiales que arrastra y deposita en su interior. El chasis puede estar montado sobre cadenas o bien sobre neumáticos. En este último caso están provistas de gatos hidráulicos para fijar la máquina al suelo. La retroexcavadora es una variante de la excavadora, de la que se

diferencia porque incide sobre el terreno excavando de arriba hacia abajo. Es utilizada para trabajar el movimiento de tierras a nivel inferior al plano de apoyo.

- 1 VIBROCOMPACTADORA DE UN CILINDRO: esta máquina también es llamada rodillo vibratorio o compactador de tierra, ya que su función principal es compactar los materiales, pero debido a un sistema auxiliar de vibración para mejorar la compactación ha tomado dicho nombre. Su herramienta principal es el rodillo de gran diámetro y peso, diseñada con neumáticos y en algunos casos poseen una pequeña cuchilla que limpia el terreno haciendo más fácil su desplazamiento.

Con la compra de los activos antes mencionados, la empresa quedará preparada con equipos propios para ejecutar obras de gran envergadura y alquiler de equipos a terceros, actividad que hace parte de su objeto social.

4.3. RECURSO FINANCIERO

El análisis del recurso financiero tiene como objetivo determinar cómo está conformado el capital, las fuentes de financiamiento y la forma en que la empresa distribuye el presupuesto con el que cuenta. Se debe conocer si dentro de las finanzas de la organización se contempla la inversión para el mejoramiento y mayor competitividad de sus actividades.

A la fecha el capital de DISCOL LTDA es \$800.000.000 M/cte dividido en 800.000 acciones con valor nominal de \$1.000 cada una distribuidas de la siguiente forma:

Cuadro 5. Constitución del capital de DISCOL LTDA.

SOCIO	NATURALEZA	ACCIONES	PATRIMONIO	%
Manuel Sabalza Herrera	Privado	540.000	\$ 540.000.000,00	68%
Eiglis Sabalza Herrera	Privado	260.000	\$ 260.000.000,00	33%
TOTAL		800.000	\$ 800.000.000,00	100%

Cuadro 6. Estado de resultados de DISCOL LTDA año 2009 – 2010.

DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES DE COLOMBIA LTDA. ESTADO DE RESULTADOS 2010-2009					
CONCEPTO	2010	PART. %	2009	PART. %	\$ VARIACION
INGRESOS OPERACIONALES	1.278.908.186,00	100%	1.118.805.076,00	100%	160.103.110,00
Gastos de administración	223.134.800,00	17%	170.442.485,00	15%	52.692.315,00
Total Gastos de administración	223.134.800,00	17%	170.442.485,00	15%	52.692.315,00
EBITDA	1.055.773.386,00	83%	948.362.591,00	85%	107.410.795,00
Gastos no efectivos	17.380.413,60	1%	32.220.526,50	3%	(14.840.112,90)
Utilidad operacional	112.892.485,40	9%	101.017.448,50	9%	11.875.036,90
Otros ingresos	(19.100,00)	0%	84.316,50	0%	(103.416,50)
Utilidad antes de impuesto	112.873.385,40	9%	101.101.765,00	9%	11.771.620,40
Provisión impuesto de renta	38.961.000,00	3%	35.235.000,00	3%	3.726.000,00
Reserva legal	7.391.239,00	1%	6.586.677,00	1%	804.562,00
Utilidad neta	66.521.146,40	5%	59.280.088,00	5%	7.241.058,40

En el año 2010, debido al crecimiento de la empresa, se aumentaron los gastos administrativos con relación al 2009, este crecimiento también se reflejó en el incremento de la utilidad neta cuyo valor fue de \$66.521.146,40 de pesos, esta presenta una variación significativa de \$7.241.058,40 frente al año anterior.

Los gastos no efectivos de DISCOL, es decir los gastos provenientes de préstamos financieros tuvieron una disminución de - \$14.840.112,90 durante el año 2010. Es importante resaltar que la participación de esta cuenta en los ingresos operacionales para ambos años es bastante baja (3% para el 2009 y 1% para el 2010) debido a que la empresa no recurre constantemente a fuentes externas de financiamiento para realizar sus actividades.

Lo anterior demuestra que la política utilizada por DISCOL LTDA según la cual opera bajo un presupuesto dado por metas establecidas mensualmente es bastante efectiva, lo que le ha permitido asegurar una planificación de la inversión en sus necesidades existentes y en la proyección para la mejora continua.

5. PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE DISCOL LTDA.

El portafolio de productos y servicios de una organización se conforma por el conjunto de bienes y/servicios que esta oferta en el mercado, este se determina en función de las unidades estratégicas de negocios de la empresa. Las UEN “facilitan la planeación y tienen un claro enfoque hacia el mercado, un conjunto de competidores identificable, así como un equipo de administración independiente y metas específicas para sus operaciones”¹⁰⁸.

Con el análisis de los objetivos, metas y recursos de cada UEN se determina la estrategia para mejorar la forma en que estos se ofertarán en el mercado. “La estrategia de portafolio se refiere a la mezcla de unidades de negocios y de líneas de productos que se integran lógicamente para producir sinergia y la ventaja competitiva de la empresa”¹⁰⁹. Cada unidad aportará individualmente a la consecución de la meta común que es el logro de los objetivos organizacionales.

Actualmente el portafolio de servicios de DISCOL no se encuentra definido según sus unidades estratégicamente, sino que se encuentra definido en forma general. En la investigación se encontró que la empresa cuenta con cuatro programas de operación, en los cuales se prestan los servicios que se detallan en el contenido del portafolio.

SERVICIOS PRESTADOS

- ❖ **MONITOREO DE ESTRUCTURAS CIVILES:** Basa su funcionamiento únicamente en la adquisición de datos a través de las lecturas manuales de los diversos instrumentos instalados en la estructura, que tiene una periodicidad diaria, semanal y mensual, mediante la implantación de una herramienta en tiempo real, es decir a través de un Sistema Automatizado de Monitoreo “On line” con Instrumentos y Sensores que se encargan de la interconexión con el campo, traduciendo un fenómeno específico con la precisión requerida. Este sistema tiene como objetivo

¹⁰⁸ CZINKOTA, Hoffman. Principios de marketing, y sus mejores prácticas. Thomson. Tercera edición. México, 2007. p43.

¹⁰⁹ DAFT, Richard. Administración. Thomson. Sexta edición. México, 2004. p50.

principal: Supervisar el comportamiento, de las estructuras: puentes, edificaciones entre otras, y de esta manera será posible, proceder a la rápida detección de eventuales anomalías en el comportamiento de estas, de modo a optimizar y agilizar el análisis de las causas y así proceder a la toma de decisión de las medidas correctivas.

- ❖ **INSTALACIÓN DE REDES DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO, GAS NATURAL:** Instalación de la tubería que va desde la red de servicio u otro sistema primario de abastecimiento público hasta la caja de andén. - Unión de Empalme de la Acometida a la Principal (galápago o collar de derivación), llave de incorporación o combinación de estos elementos; tubería de acometida, codos, niples, llave de paso o corte con racor contador, llave de contención, unión universal, caja de andén incluyendo su tapa; en la caja de andén irá llave de registro o corte, universal, llave de contención, medidor y niples. De la caja hacia adentro es la instalación interna del suscriptor. Ninguna tubería que funcione como acometida, conectada con la red de distribución, puede presentar conexión cruzada en ninguna distribución que no pertenezca a la entidad responsable de las redes.



- ❖ **PROVEEDOR DE SERVICIOS DE CORTE, RECONEXIÓN, DE AGUA POTABLE:** Este servicio puede ser de tres tipos:
 1. Suspensión de primera vez: consiste en la realización de una suspensión en serie, de rápida ejecución, la cual dependiendo del tipo de acometida, se podría ejecutar siguiendo los pasos que a continuación se enumeran:
 - *Acometida con cajilla de piso:*
 - Cerrar el registro de corte.
 - Instalar un empaque ciego entre el racor y el medidor

- *Acometida en cajilla de polietileno:* este tipo de instalación cuenta con tres tipos de válvulas de entrada, donde precisamente se restringe el abastecimiento de agua.
- 2. Suspensión de segunda vez: esta suspensión se realiza en los usuarios que se hayan reconectado fraudulentamente o sin autorización de la empresa, para tales efectos se repetirán los pasos descritos en el numeral anterior.
- 3. Corte de servicio: la reincidencia de estos usuarios en las reconexiones fraudulentas o sin autorización de la empresa, da lugar al corte del servicio según la ubicación de la acometida se clasifican en:
 - *Acometida ubicada en andén o terraza con plantilla concreto o piso.*
 - *Acometida ubicada en terreno destapado.*

❖ **INSPECCIÓN Y NORMALIZACIÓN DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE:** estas inspecciones son ordenadas por el departamento comercial de control de perdidas de la empresa contratante y ejecutadas por DISCOL LTDA mediante cuadrillas de trabajadores directos, quienes deben ir uniformados según el manual de imagen institucional y debidamente identificados con el carnet de la empresa, con el objetivo que el usuario pueda identificar plenamente a las personas que van a ejecutar el trabajo.

DISCOL LTDA retirará y normalizará toda irregularidad resultante de las inspecciones focalizadas, de acuerdo con los siguientes criterios:

- si se evidencia la existencia de doble acometidas.
- si se evidencia By Pass en acometidas.
- si se evidencia cualquier tipo de fraudes diferente en los anteriores.



- ❖ **EJECUCIÓN DE OBRAS DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA:** diseño y construcción son todas aquellas obras que sirven para satisfacer las necesidades y caprichos de la sociedad, estas son de gran importancia para el desarrollo urbano y para el crecimiento de una población, con esto me refiero a que no solo son edificios, también son puentes, carreteras, túneles, puertos, aeropuertos, etc



Para realizar el análisis del portafolio de servicios de DISCOL LTDA la herramienta que se utilizará es la matriz BCG, cuyo “principal objetivo es intentar determinar la asignación mas adecuada de recursos entre los distintos negocios de la empresa, identificando los que generan recursos y los que los absorben.”¹¹⁰ Es decir, que ayuda a establecer en cuáles son los productos en los que debe invertir, cuales debe retirar del mercado y si podrá establecer estrategias de crecimiento.

¹¹⁰ CARRION MAROTO, Juan. Estrategia: de la visión a la acción. Segunda edición. Esic. Madrid, 2007. p154.

La posición actual de los productos y/o servicios de una organización dentro de la matriz se determina estableciendo para cada uno la participación en el mercado en relación con la competencia y la tasa de crecimiento. De acuerdo a esto se utiliza un grafico en el que se ubica cada producto después de realizar el cálculo respectivo:

- ❖ **Productos estrella:** son de rapido crecimiento y tiene gran participacion en el mercado. “no son generadores netos de efectivo, ya que exigen que se invierta en ellos prcticamentte todo lo que generan.”¹¹¹
- ❖ **Productos interrogantes:** tienen grandes tasas de crecimiento y poca participacion del mercado. Generalmente la empresa no conoce con exactitud si este tipo de producto sera o no exitoso, ya que necesitan demasiada inversion para penetrar en el mercado que ya tiene un lider definido.
- ❖ **Vacas lecheras:** estos productos tienen poco crecimiento y gran participacon en el mercado. Generan constantemene ingresos y requieren de poca inversion, por lo tanto estos recursos pueden ser utilizados para financiar cualquiera de los otros productos de la empresa.
- ❖ **Perros:** son productos de poco crecimiento y poca participacion en el mercado. En muchas ocasiones las empresas optan por retirarlos del mercado porque no generan efectvivo.

El sector de la construcción se caracteriza por contar con una gran variedad de productos y/o servicios y de igual forma con una gran variedad de proveedores de estos, y alta fluctuación de la demanda, lo que indica que no existe estandarización en la oferta que las empresas del sector manejan. Es por lo anterior que no se podría realizar un cálculo preciso de la participación que tienen los diferentes servicios de los cuales DISCOL LTDA es proveedor, puesto que ni en el caso de los competidores directos que contratan para el cliente principal (Aguas de Cartagena) se consigue la oferta de los mismos.

Para la aplicación y análisis de la matriz BCG se volvería imposible el cálculo de la participación de la empresa DISCOL LTDA en el sector de la construcción, ya que esta información se encuentra disponible de forma general para el subsector de obras civiles y el subsector de edificaciones en entidades como CAMACOL y el DANE. Puntualmente para los servicios de normalización, corte y reconexión de agua e instalación de redes de acueducto

¹¹¹ Ediciones Díaz de Santos. El diagnostico de la empresa. Madrid, 1995. p208.

no se encuentran estadísticas que permitan obtener el valor exacto de la participación de las empresas de este sector con los anteriores servicios, por lo que se tomó como fuente de análisis la clasificación que podría aplicar según el gerente de la empresa teniendo en cuenta el concepto de cada cuadrante de la matriz. Esta categorización quedaría establecida de la siguiente manera:

Figura 21. Matriz BCG de la empresa DISCOL LTDA.

 <p>Corte y reconexión de agua potable</p>	 <p>Inspección y normalización del servicio de agua potable</p>
 <p>Instalación de redes de acueducto y diseño y ejecución de obras de ingeniería y arquitectura</p>	 <p>Monitoreo de estructuras civiles</p>

- ❖ **Servicio estrella, corte y reconexión de agua potable:** según el gerente este servicio es líder en el portafolio de servicios de la empresa puesto que a pesar de que todos los contratista lo ofrecen, es DISCOL LTDA quien tiene mayor capacidad de producción por lo que la asignación de zonas de operación de trabajos de este tipo en su mayoría son concedidas a esta empresa. Esto debido a la efectividad que se maneja, las obras de este tipo manejan una proyección de crecimiento estable, y según el análisis financiero realizado a este programa en el primer semestre del 2011, fue un área que tuvo unos costos operacionales elevados y según el gerente la asignación de una mayor cantidad de estos trabajos por aguas de Cartagena está ligada a una mayor disponibilidad de recurso humano por parte de la empresa, lo que significaría una inversión alta con el fin de lograr el crecimiento de esta producción.

- ❖ **Servicio vaca lechera, instalación de redes de acueducto y diseño y ejecución de obras de ingeniería y arquitectura:** el primero es un servicio que es ejecutado cada vez que resulte un nuevo contrato o póliza de servicio de agua potable o se reconecte un servicio a nivel de tubo madre por lo que su demanda es constante, es un servicio rentable, además de tener bajos costos operacionales. El segundo es el servicio resultante casi siempre de procesos licitatorios y son obras que se ejecutan en tiempos determinados y con valores por contratos establecidos lo que permite presupuestar y trabajar bajo metas fijas y esperar rangos de utilidades.
- ❖ **Servicio Perro, monitoreo de estructuras civiles:** los trabajos de este tipo son realizados bajo contratación directa o procesos licitatorios, pero ante su ejecución el gerente afirma que por ser un proceso de control nuevo cuenta con poco presupuesto en el gobierno y está tratando de ganar cancha sin mucho éxito aun, el futuro está atado a la evolución que tenga la contratación estatal en Colombia, por lo que son inciertos los resultados.
- ❖ **Servicios interrogante, inspección y normalización del servicio de agua potable:** este es un servicio que para su operación necesita de un gran apoyo logístico además de estar sujeto a muchas condiciones en el campo como el factor climático, la disponibilidad de los usuarios del servicio, el traslado del recurso humano, materiales y herramientas al campo de trabajo, entre otras, lo que indica una alta inversión para la operación, por consiguiente genera bajos márgenes de utilidad. El crecimiento es ascendente y al igual que el anterior servicio esto depende de la inversión que tenga DISCOL LTDA en el recurso humano y demás recursos para desarrollo de la logística.

6. MEZCLA DE MARKETING DE DISCOL LTDA

El marketing mix o mezcla de marketing está basado en la combinación eficaz y eficiente de las cuatro p's que conforman el marketing: producto, precio, plaza y promoción. "La mezcla de marketing es el conjunto de variables o herramientas controlables, que combinadas, aportan a la consecución de los objetivos de la organización en el mercado meta"¹¹².

Todos los componentes deben aportar su estrategia individualmente y conjugarse con las demás, según la situación de la empresa y los requerimientos del mercado.

- ❖ Estrategias de producto: El producto o servicio está dirigido a satisfacer las necesidades del cliente, así que este debe llenar sus expectativas y cumplir con sus especificaciones.
- ❖ Estrategias de promoción: "El papel de la promoción en la mezcla de marketing es producir intercambios mutuamente satisfactorios con mercados meta al informar, educar, persuadir y recordarles los beneficios de una organización o producto"¹¹³.
- ❖ Estrategias de asignación de precios: Es el valor del producto o servicio en el mercado, por lo tanto de su fijación las utilidades de la empresa. Es rápidamente adaptable a la situación dejando a la compañía en una posición más competitiva o no en el mercado.
- ❖ Estrategias de distribución: Contempla la elección del canal de distribución, el transporte, el almacenamiento para establecer la forma en que el producto llegará en óptimas condiciones y la mayor prontitud posible al consumidor final.

Según las anteriores definiciones se puede establecer la actual mezcla de marketing de DISCOL LTDA de la siguiente manera:

¹¹² TOCA TORRES, Claudia Eugenia. Fundamentos del marketing. primera edición. Universidad del Rosario. Bogotá, 2009. p69.

¹¹³ LAMB, Charles. Marketing. Thomson. Octava edición. México, 2006. p52.

- **ESTRATEGIA DE PRODUCTO:** Dentro de las políticas establecidas de la empresa se encuentran resaltadas en cuanto a producto se refiere las siguientes estrategias:
 - Realizar obras civiles superando las expectativas técnicas de los clientes.
 - Mantener una lista de servicios innovadora para satisfacer la demanda.

- **ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN:** Teniendo en cuenta la definición de estrategia de promoción se argumenta que actualmente DISCOL LTDA no tiene establecida ninguna estrategia de promoción de sus productos.

- **ESTRATEGIA DE ASIGNACIÓN DE PRECIOS:** DISCOL LTDA como empresa contratista debe someterse a la asignación de precios impuesta por las entidades contratantes, ya que estos vienen establecidos en cada contrato, sin embargo la empresa recurre a estrategias como análisis de precios unitarios para mostrar a los grandes clientes la inversión y costo de cada ítems ejecutados según estadísticas de periodos pasados, con el ánimo de lograr una modificación de precios.

- **ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN:** La operación de DISCOL LTDA está caracterizada por distribución directa sin embargo actualmente se recurren a opciones estratégicas como son la subcontratación de algunos contratos de gran envergadura con el ánimo de ganar experiencia con poca inversión, y de la misma manera aumentar la capacidad de contratación registrada en el registro único de proponente, según esto las ventajas de esta elección son considerables, pero de acuerdo al gerente de la empresa, el riesgo que se corre es muy alto en cuanto a lo establecido en las pólizas de estabilidad de la obra , ya que la garantía no es la misma.

7. ANALISIS DOFA

Luego de realizar la investigación de la entorno en el que se desenvuelve la empresa, se procede a ejecutar el diagnostico de su situación actual en el mercado, utilizando para esto la matriz DOFA, el cual “brinda un marco para identificar los factores internos mas pertinentes (fortalezas y debilidades de la empresa) así como los externos (oportunidades y amenazas), descubiertos a partir del análisis de su situación, y que obligan a la empresa a concentrarse en los asuntos que tendrán el máximo impacto sobre su estrategia y tácticas”¹¹⁴.

Es necesario establecer correctamente las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que resultan del análisis de esta matriz, ya que son el punto de referencia para lograr con gran garantía éxito la planeación estratégica de la empresa. El análisis DOFA para DISCOL LTDA arrojó los siguientes resultados:

Cuadro 7. Matriz DOFA de la empresa DISCOL LTDA.

N°	OPORTUNIDADES
1.	El sector constructor tiene un alto porcentaje de participación en el PIB nacional.
2.	El crecimiento de la economía jalona el subsector de obras civiles.
3.	Los subsidios otorgados por el gobierno sobre las tasas de interés que impulsan la demanda de vivienda.
4.	La tendencia de la construcción sostenible en pro del medio ambiente, que lleva a que el sector sea más competitivo.
5.	Nuevos diseños arquitectónicos que permiten economizar recursos, costos y energía.
6.	Anualmente el departamento de Bolívar pasa por diferentes fenómenos ambientales que representan una oportunidad para el manejo de

¹¹⁴ METZGER, Michael y DONAIRE, Victor. Gerencia estratégica de mercadeo. Thomson. México, 2007. p25.

	urgencias manifiestas por parte de la empresa.
7.	El crecimiento de la población económicamente activa aumenta la demanda de viviendas.
8.	El mercado objetivo de la empresa compuesto por entidades públicas y privadas que abren constantemente procesos de contratación en los que DISCOL LTDA puede participar.
9.	Mayor cobertura de servicios que la competencia.
N°	AMENAZAS
1.	Reducción de las actividades en el subsector de edificaciones.
2.	Aumento del valor de la unidad de valor real UVR.
3.	Encarecimiento en los precios de las viviendas.
4.	Retrasos en la ejecución de obras por cambios climáticos que afectan el tiempo de entrega de las mismas y por ende la imagen de la empresa.
5.	Variación irregular del crecimiento de la población según lo proyectado, lo que afectaría la demanda.
6.	Corrupción dentro de los poco de licitación que disminuyen la oportunidad de participación de la empresa.
7.	Incumplimiento de los términos acordados con los proveedores.
8.	Incumplimiento en cuanto a la calidad de materiales y herramientas entregados por los proveedores.
9.	Finalización unilateral por parte de AGUAS DE CARTAGENA, principal cliente de DISCOL LTDA.
10.	La competencia podría superar el promedio en la efectividad mantenido por DISCOL LTDA.
11.	Disminución de las zonas establecidas por AGUAS DE CARAGENA para la operación de DISCOL LTDA.
12.	Aumento de lo competidores directos con un portafolio de servicios más amplio que el de DISCOL LTDA.

13.	No alcanzar las metas de contratación con el mercado objetivo.
14.	Disminución de los precios establecidos por los clientes.
N°	FORTALEZAS
1.	El 45% de los empleados operativos tiene más de 7 años de experiencia en el campo.
2.	El 42% de los empleados administrativos posee estudios profesionales.
3.	El 100% de los empleados trabajan bajo contratación directa con DISCOL LTDA.
4.	Actual proceso de acreditación en la norma ISO 14000.
5.	La empresa realiza constantes capacitaciones en salud ocupacional y seguridad industrial.
6.	DISCOL cuenta con infraestructura propia para las oficinas y demás requerimientos.
7.	La empresa tiene vehículos propios para la movilización del personal, herramientas y materiales.
8.	Presupuesto asignado para la ampliación de las instalaciones.
9.	Presupuesto asignado para la adquisición de equipo pesado para obras de gran envergadura.
10.	La empresa tiene un portafolio de servicios más amplio que sus competidores directos.
N°	DEBILIDADES
1.	El 25% de los empleados operativos tienen estudios hasta secundaria.
2.	La actual estructura física de la empresa requiere de ampliaciones para mejorar el desempeño de las actividades.
3.	Equipos insuficientes para la movilización del personal y ejecución de obras.
4.	La empresa no tiene ni departamento de marketing ni personal encargado de estas labores.

8. ESTRATEGIAS DE MARKETING PROPUESTAS

8.1. OBJETIVOS DE MARKETING

Se han formulado los siguientes objetivos de marketing para la empresa DISCOL LTDA.

- ❖ Aumentar la penetración del mercado objetivo planteado por la empresa.
- ❖ Crear y desarrollar la cultura de marketing dentro de la empresa.
- ❖ Desarrollar las competencias de marketing y las competencias colaterales en el recurso humano de la empresa.

8.2. ESTRATEGIAS

Entre los objetivos anteriormente descritos para la empresa, se estableció entre ellos el crecimiento de su participación en el mercado, por lo tanto la herramienta mas adecuada para definir las estrategias de marketing es la matriz Ansoff. Este método consiste en determinar qué combinación de las siguientes opciones debe seguir una organización para alcanzar el objetivo:

- ❖ Penetración de mercado: La empresa decide incrementar su participación en el mercado actual con los productos y/o servicios actuales.
- ❖ Desarrollo de mercado: la empresa comercializará sus productos actuales en nuevos mercados.
- ❖ Desarrollo de producto: en este caso la empresa pretende introducir un nuevo producto en un mercado ya existente.
- ❖ Diversificación: la empresa incursiona en mercados nuevos con productos nuevos.

“La matriz de Ansoff vincula el producto con el mercado, a los que caracteriza como existentes o nuevos. Cada cuadrante muestra la estrategia que en los distintos momentos de relación producto – mercado.”¹¹⁵

Figura 22. Matriz Ansoff y formula CARA.

		Productos y/o servicios	
		Nuevos	Actuales
Mercados	Nuevos	Desarrollo de mercados	Desarrollo de productos
	Actuales	Penetración de mercado	Diversificación

Fuente: Ediciones Díaz de Santos. Tácticas aplicadas de marketing. Madrid, 1996.

Para cada una de las cuatro opciones que se muestran en la figura hay una combinación de acciones que representan el camino que seguirá la empresa para lograr sus objetivos de crecimiento. A esta combinación se le conoce como la fórmula CARA y sus componentes son los nombrados a continuación:

- ❖ “Convertir: lograr que los compradores de productos o servicios competidores se <conviertan> en compradores de las ofertas de la empresa.
- ❖ Atraer: lograr que los compradores que están adquiriendo productos o servicios de otros segmentos, sectores o mercado sean atraídos hacia el mercado o segmento en el que opera la empresa y hacia sus productos o servicios.

¹¹⁵ DVOSKIN, Roberto. Fundamentos de marketing. ediciones Granica. Primera edición. Buenos aires, 2004 p181.

- ❖ Retener: consolidar la lealtad de los compradores actuales ara impedir que se <pasen> a la competencia.
- ❖ Aumentar: lograr que los actuales compradores de productos o servicios de la empresa los utilicen en mayor cantidad y/o con mayor frecuencia.”¹¹⁶

Del análisis realizado a la empresa objeto de estudio y a su competencia, se obtuvo que DISCOL LTDA tiene un portafolio de servicios más amplio que el de sus competidores directos, con algunos cuya prestación es exclusiva de la empresa (monitoreo de estructuras civiles) y otros con los que es líder del mercado (inspección y normalización de servicio de agua potable y corte y reconexión de agua potable.). Por lo tanto no resulta necesario que la organización plantee estrategias para el desarrollo de nuevos productos ni de diversificación.

Según lo anterior y de acuerdo a la matriz Ansoff (ver figura 22) las estrategias para DISCOL LTDA serán de penetración de mercado y desarrollo de mercado, para ambas la combinación de la formula CARA a tener en cuenta para desarrollar la tácticas será atraer, convertir y aumentar.

1. PENETRACIÓN EN EL MERCADO: En este orden de ideas la penetración en el mercado estaría enmarcada en el aumento de la disponibilidad y la capacidad de producción que la empresa tenga y con la que pueda responder y brindar un servicio de manera oportuna a los clientes. Puntualmente señalando el caso de los servicios prestados a Aguas de Cartagena, cliente principal, se aumentaría la efectividad del servicio si la disponibilidad del personal es mayor presentando un servicio con alto nivel de calidad. En lo que corresponde a los demás trabajos que se realizan para este cliente, DISCOL LTDA maneja los más altos índices de efectividad. No se puede dejar por fuera las opciones licitatorias que presenta Aguas de Cartagena con las cuales la empresa tendría una mayor participación. Ver cuadro 5.

¹¹⁶ Ediciones Díaz de Santos. Tácticas aplicadas de marketing. Madrid, 1996. p50.

2. **DESARROLLO DE MERCADOS:** de manera general la empresa puede expandir su mercado, aplicando las estrategias oportunas del marketing, puntualmente se recomienda que el área de relaciones públicas consiga expandir la empresa al mercado nacional logrando contratación estable con clientes de operación similar al cliente principal (aguas de Cartagena), empresas en las que se pueden llevar a cabo la prestación de los servicios como corte y reconexión, inspección y normalización del servicio de agua potable. De igual forma este mismo funcionario debería planificar la participación en los procesos licitatorios posibles, en los que la empresa pueda clasificar como proponente teniendo en cuenta que el objeto social de la misma es bastante amplio, y en este orden lograr la incursión en el directorio de las entidades públicas que actualmente figuran como mercado objetivo. Ver cuadro 5.

El plan de acción a seguir para desarrollar estas estrategias está dado por las variables del marketing mix, es decir, el producto, el precio, la promoción y la distribución son los elementos tácticos para estructurar el plan. “Mientras que la fórmula CARA le indica el tipo de acción que debe ejecutar, el marketing mix le dice qué factores o elementos puede utilizar.”¹¹⁷ El plan de acción para la empresa DISCOL LTDA será:

¹¹⁷ Ediciones Díaz de Santos. Op cit. p55.

CUADRO 8. Estrategias de marketing para la empresa DISCOL LTDA.

VARIABLE DEL MARKETING MIX	TACTICA	FORMULA CARA	ACCIONES A SEGUIR	SUGERENCIA	PRESUPUESTO
PRODUCTO/SERVICIO	MEJORAR LA ENTREGA DEL SERVICIO	AUMENTAR ATRAER	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar un proceso de selección que permita escoger al personal capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer pruebas estandarizadas de selección para la escogencia del personal. 	Cancelación del servicio a Personal capacitado para el diseño de un programas de selección según cotización \$ 2.000.000.
			<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al actual personal de la empresa en temas concernientes al objeto social de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Incluir temas de capacitación como. Nuevas tecnología para la construcción, atención al cliente, y liderazgo. 	Convenios con entidades educativas públicas y privadas; el valor por persona según la temática oscila entre \$30.000 y \$200.000, este valor depende también de la temática
			<ul style="list-style-type: none"> Ampliar la infraestructura física de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Finalizar el proyecto de construcción de la segunda planta. 	Presupuesto destinado por la empresa según cotización \$70.000.000

			Adquirir herramientas y equipo mínimo de calidad.	Llevar a cabo el plan de inversión del presupuesto para compra de la maquinaria descrita en el capítulo 4.	Cotizaciones realizadas por la empresa arrojan un total para inversión de \$400.000.000
	MEJORAR EL CONTROL DE CALIDAD DEL SERVICIO.	AUMENTAR	<ul style="list-style-type: none"> • Destinar un espacio de atención de quejas, reclamos y sugerencias para los clientes. • Realizando encuestas de satisfacción a los clientes. • Realizando auditorías internas para controlar el desempeño del servicio • Implementar un sistema de gestión de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer funciones para ejecutar estas tácticas. • Implementar el sistema de gestión de calidad ISO 9001 • Adicionar estas funciones al cargo más adecuado de la empresa en este caso auditor de gestión. • Establecer tiempos de evaluación para resultados de la aplicación de las tácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El valor en el mercado para asesorías con auditores externos para implementación de sistemas de gestión tiene rangos desde \$1.000.000 hasta \$10.000.000 según nivel de escolaridad.

PRECIO	ESTABLECER PRECIOS DIFERENCIADOS SEGÚN COSTOS UNITARIOS DE CADA SERVICIO, Y LA VARIACIÓN DE ESTOS.	ATRAER AUMENTAR CONVERTIR	Realizar análisis de precios unitario para definir el valor propuesto de cada servicio.	Seguir la opción de presentación a los clientes del análisis de precios unitarios con el ánimo de conseguir mejoras en los valores a pagar por los servicios	La tarea del análisis de los precios sería encomendada al encargado del área de finanzas de la empresa.
PROMOCION	MEJORAR LA IMAGEN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO	ATRAER CONVERTIR	Hacer relaciones públicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar un plan anual para llevar a cabo acciones como circulares con información de la empresa para conocimientos de los clientes. • Programar visitas a los clientes para recolección de información de interés de la empresa. • Visitas de igual forma a de estudiantes de universidades e instituciones a las instalaciones y obras de la empresa, ya sea de programas administrativos o de programas de ingeniería civil. • Participación en los eventos del próximo año puntualmente: II encuentro internacional de 	El presupuesto destinado al área de relaciones públicas debe considerar las actividades aprobadas en las sugerencias, cada actividad debe contemplar un presupuesto.

				<p>construcción en seco,(camacol Caribe- barranquilla), colocar un stand en expoconstruccion y expodiseño (ferias anuales de construcción).</p> <ul style="list-style-type: none"> Organizar un evento anual para atención de clientes y mercado objetivo (cocktail, cenas o celebración del cumpleaños de la empresa) eventos de presentación de servicio 	
	ESTABLECER LA PUBLICIDAD PARA LA EMPRESA	ATRAER AUMENTAR CONVERTIR	<ul style="list-style-type: none"> Destinar las funciones de publicidad al encargado de relaciones públicas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar publicidad interna con los cliente y mercado objetivo (lapiceros, agendas, calendarios con membrete). publicar una propaganda cada seis meses en las revistas EN OBRA y CONSTRUNOTICIAS. 	Según cotización realizada el presupuesto para la impresión de portafolio de servicios, taco memos, tarjetas de presentación seria de por 1.000 unidades c/u seria de 4.800.000.
			<p>Crear pagina web de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> La página web debe contener: información de la empresa, información de portafolio de servicio, espacio para clientes donde puedan enviar quejas, reclamos, sugerencia y solicitudes, entre otra 	Se realizo una cotización que arroja un valor mínimo de \$1.200.000 por la creación de la página con las especificaciones que requiere la empresa.

				información pertinente.	
DISTRIBUCION	ESTABLECER CANALES DE DISTRIBUCION	ATRAER AUMENTAR	Adicionar al método de distribución directa, la distribución por subcontratación como plan establecido.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una lista actualizada de empresas contratistas con cualidades acordes a los estándares de calidad requeridos como opción para subcontratar • Someter estas empresas a evaluación y control de calidad de servicios para aumentar la garantía de los trabajos. 	El presupuesto invertido para la creación de la lista de contratista y la evaluación de calidad de los servicio de \$ 50.000 por contratista si estas tareas las ejerce un funcionario de la empresa; este valor se invertiría en impresión y copia de documentos.

9. CONCLUSIONES

- ❖ El sector constructor en Colombia tiene un gran porcentaje de participación dentro del PIB nacional, lo cual le brinda a la empresa DISCOL LTDA oportunidades de crecimiento, gracias principalmente al auge del subsector de obras civiles.
- ❖ La variable del macroentorno denominada unidad de valor real (UVR), podría representar una oportunidad si se encuentra a la baja de manera que fomente la adquisición de créditos de vivienda, o si el gobierno sigue otorgando subsidios sobre esta para impulsar la demanda de vivienda.
- ❖ Otra variable del macroentorno es la tecnología, en este aspecto los adelantos tecnológicos y métodos enfocados en la construcción sostenible, representan disminución de costos y recursos no renovables, logrando que el sector sea más competitivo.
- ❖ El medioambiente puede jugar a favor y en contra del sector de la construcción. Para el caso específico de DISCOL LTDA anualmente ve afectada sus actividades con retrasos en las obras causados por los fenómenos ambientales propios de la Región Caribe. Sin embargo al mismo tiempo para la empresa estos fenómenos representan oportunidades para atender urgencias manifiestas.
- ❖ La principal fortaleza de la empresa es que cuenta con un portafolio de servicios más amplio que el de sus competidores directos, mientras que su debilidad más notable es la falta de un departamento de marketing que se encargue de la planeación estratégica.
- ❖ Es importante que DISCOL dirija sus estrategias a consolidar su relación con su principal cliente (Aguas de Cartagena), ya que la terminación unilateral del contrato por parte de esta, constituye una amenaza latente para la empresa.
- ❖ Las estrategias de marketing para DISCOL LTDA propuestas en el plan diseñado en este trabajo de investigación están dirigidas a alcanzar objetivos de crecimiento, por lo tanto las acciones de ser llevadas a cabo por la empresa, aumentarán su participación en el mercado.

BIBLIOGRAFIA

- ❖ ABASCAL ROJAS, Francisco. Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico. ESIC. Cuarta edición. Madrid, 2004. 453p.
- ❖ ÁGUEDA, Esteban. Introducción al marketing. primera edición. Ariel. España, 2002. 189p.
- ❖ BAJAC, Hector y FERNANDEZ, Pablo. La gestión del marketing de servicios. Ediciones Granica. Buenos Aires, 2003. 499p.
- ❖ Banco de la republica. [En línea]. Disponible en: www.banrep.gov.co
- ❖ BOHLANDER, George. Administración el recurso humano. 784p.
- ❖ CAMACOL. Informe económico. [En línea]. Disponible en: http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/EE_Coy20090814070708.pdf
- ❖ CARRION MAROTO, Juan. Estrategia: de la visión a la acción. Segunda edición. Esic. Madrid, 2007. 461p.
- ❖ CAMINO RIVERA, Jaime y LOPEZ- RUA, Mencía de garcillan. Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones. ESIC. Madrid, 2007. 433p.
- ❖ COHEN, William. El plan de marketing: procedimientos, formularios, estrategia y técnica. Segunda edición. España, 2001. 288p.
- ❖ Concepto de competitividad. [En línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com>
- ❖ CUATRECASAS, Lluís. Lean management. Profit. España, 2010. 369p.
- ❖ CZINKOTA, Hoffman. Principios de marketing, y sus mejores prácticas. Thomson. Tercera edición. México, 2007. 598p.
- ❖ DAFT, Richard. Administración. Sexta edición. Thomson. Mexico, 2004. 784p.

- ❖ DVOSKIN, ROBERTO. Fundamentos de marketing. ediciones Granica. Primera edición. Buenos aires, 2004. 445p.
- ❖ EDICIONES DÍAS DE SANTOS. Estrategias de crecimiento. Madrid, 1998. 190p.
- ❖ EDICIONES DIAZ DE SANTOS. El diagnostico de la empresa. Madrid, 1995. 243p.
- ❖ Ediciones Díaz de Santos. Tácticas aplicadas de marketing. Madrid, 1996. 212p.
- ❖ ESTEBAN TALAYA, Agueda. Principios de marketing. ESIC. Tercera edición. Madrid, 2008. 816p.
- ❖ Energía solar fotovoltaica para generar sostenibilidad. Revista en- obra. [En línea]. Disponible en: www.en-obra.com.co
- ❖ FERREL, O.C y HARTLINE, Michael. Estrategia de marketing. Thomson. Tercera edición. 2006. 628p.
- ❖ FRANCES, Antonio. Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. Pearson. Primera edición. Mexico, 2006. 507p.
- ❖ Gaceta del Congreso Año I Número 75. Miércoles 23 de septiembre de 1992. p11.
- ❖ GONZALES GARCIA, Ana. Los nuevos emprendedores: creación de empresas en el siglo XXI. Universitat Barcelona, 2005. 378p.
- ❖ GONZALEZ, Maria. Concepto de mercado y sus tipo. [En línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>
- ❖ GRAY, Douglas y CYR Donald. Marketing de productos. Guía de planificación de pequeñas empresas. Granica. Barcelona, 1993. 140p.
- ❖ GRANDE ESTEBAN, lidfonso. Marketing de los servicios. Esic. Cuarta edición. España, 2005. 299p.

- ❖ GRÔNROOS, Christian. Marketing y gestión de servicios. Diaz de Santos. Madrid, 1994. 1283p.

- ❖ GUERRA, Guillermo. El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI. Agroamérica. San jose, 2002. 509p.

- ❖ HALL, Robert y LIEBERMAN, Marc. Macroeconomía. Thomson. Tercera edición. Barcelona, 2005. 568p.

- ❖ HAX, Arnoldo; MAJLUF, Nicolas. Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados. Granica. Primera edición. Buenos aires, 2004. 536p.

- ❖ HOFFMAN DOUGLAS, K. y BATESON, Jhon. Fundamentos de marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos. Thomson. Segunda edición. Mexico, 2005. 569p.

- ❖ KOTLER, Philip y LANE KELLER, Kevin. Dirección de marketing. Pearson Prentice Hall. Duodécima edición. Mexico, 2006. 729p.

- ❖ KOTLER, Philip. Dirección de mercadotecnia. Prentice Hall. Octava edición. Mexico, 1996. 800p.

- ❖ LA CADENA DE VALOR. {En línea}. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2d.htm>

- ❖ LAMBIN. CHARLES. Marketing. Thomson. Octava edición. Mexico, 2006. 746p.

- ❖ LEON CANTE, William Fernando. El mercado. 22p. [En línea]. Disponible en: <http://www.slideshare.net>

- ❖ LONGENECKER, Justin y MOORE, Carlos. Administración de pequeñas empresas: enfoque emprendedor. Cengage Learning. Treceava edición. 2007. 683p.

- ❖ LOVELOCK, Christopher y WIRTZ, Jochen. Marketing de servicios: personal, tecnología estrategia. Prentice Hall. Sexta edición. Mexico, 2009. 647p.

- ❖ La oportunidad de ahorrar con los pisos flotantes. Revista en-obra. [En línea]. Disponible en: www.en-obra.com.co
- ❖ Matriz ansoff. [En línea]. Disponible en. http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_de_Ansoff
- ❖ MARTINEZ PEDROS, Daniel; MILLA GUTIERREZ, Artemio. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Díaz de santos. España, 2005. 366p.
- ❖ MCDANIEL, Carl y GATES, Roger. Investigación de mercados. Sexta edición. Thomson. Mexico, 2005. 617p.
- ❖ Mercado. [En línea]. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado>
- ❖ Mercado objetivo. [En línea]. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado_objetivo
- ❖ METZGER, Michael y DONAIRE, Victor. Gerencia estratégica de mercadeo. Thomson. México, 2007. 145p.
- ❖ MONDY, R. Wayne y NOE, Robert M. Administración del recurso humano. Novena edición. Pearson. México, 2005. 527p.
- ❖ Monopsonio. [En línea]. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Oligopsonio>
- ❖ MUÑIZ GONZALEZ, Rafael. Marketing en el siglo XXI. Centro de estudios financieros. Tercera edición. 2010. 422p.
- ❖ Obsolescencia. [En línea]. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Obsolescencia>
- ❖ Oligopsonio. [En línea]. Disponible en. <http://es.wikipedia.org/wiki/Oligopsonio>

- ❖ PARMERLEE, David. La preparación del plan de marketing. Gestión 2000. Barcelona, 2004. 207p.
- ❖ PEREZ MOYA, Jose. Estrategia gestión y habilidades directivas. Díaz de santos. Madrid, 1997. 335p.
- ❖ PRIDE, William y FERREL, O.C. Marketing: conceptos y estrategia. Mc Graw Hill. Mexico, 1997. 877p.
- ❖ PUBLICACIONES VÉRTICE. Dirección estratégica. España, 2008. 223p.
- ❖ QUINTANA DAZA, Miguel. Principios de marketing. Deusto. Barcelona, 2005. 280p.
- ❖ RODRIGUEZ ARDURA, Inma. Principios y estrategias de marketing. primera edición. UOC. Barcelona, 2006. 458p.
- ❖ SAINZ DE VICUÑA ANCIN, Jose Maria. El plan estratégico en la práctica. ESIC. Madrid, 2003. 351p.
- ❖ SALAZAR Ismael, HERNANDEZ Lina, PINZON Heidy. Fundamentos de economía. [En línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>
- ❖ SANTESMESES, Miguel; MERINO, María Jesús y SANCHEZ HERRERA, Joaquín. Fundamentos de marketing. Pirámide. primera edición. 2009. 448p.
- ❖ SAINZ DE VICUÑA ANCIN, Jose Maria. El plan de marketing en la práctica. ESIC. Onceava edición. Madrid, 2007. 482p.
- ❖ SELLERS RUBIO, Ricardo, CASADO DIAZ, Ana Belén. Dirección de marketing: teoría y práctica. Club universitario. Alicante, 2006. 366p.
- ❖ SCHIFFMAN, Leon. Comportamiento del consumidor. Octava edición. Prentice Hall. Mexico, 2005. 587p.
- ❖ SCHNAARS, Steven. Estrategias de marketing: un enfoque orientado al consumidor. Madrid, 1994. 384p.

- ❖ SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo del personal. Cuarta edición. Limusa. México, 2004. 246p.
- ❖ SORIANO, Claudio. El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones. Diaz de Santos. Madrid, 1990. 165p.
- ❖ SOTO, Eduardo; DOLAN, Simon. Las pymes ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales. Thomson. Mexico, 2004. 235p.
- ❖ Teoría de las relaciones publicas. [En línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com>
- ❖ THOMPSON, Ivan. La segmentación del mercado. [En línea]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net>
- ❖ Tendencia: construcción sustentable. [En línea]. Disponible en: <http://www.contacto-i.org>
- ❖ THERÁN TOM, Aníbal. Tragedia de San Francisco fue anunciada hace más de 12 años. En: El Universal, Cartagena: (4, Ago., 2011). Edición en línea.
- ❖ TOCA TORRES, Claudia Eugenia. Fundamentos del marketing. Primera edición. Universidad del Rosario. Bogotá, 2009. 114p.
- ❖ WHEELLEN, Thomas y HUNGER, David. Administración y política de negocios. Pearson. Decima edición. Mexico, 2007. 768p.
- ❖ ZEITHAML, Valerie; PARASURUMAN, A. y BERRY, Leonard. Calidad total en la gestión de servicios. Diaz de Santos. Madrid, 1993. 256p.

❖ www.dane.gov.co

❖ www.ecopetrol.com.co

❖ www.surtigas.com.co

❖ www.ideam.gov.co

❖ www.co.electrificaribe.unionfenosa.com

ANEXOS
ENCUESTA A CLIENTES

Nombre de la empresa:

Actividad de la empresa:

Sector en el que se desempeña: Público____ Privado____

Dirección:

1. ¿Qué empresa(s) es su actual proveedora de servicios?
2. Cuántos procesos licitatorios abrieron durante los años: 2009____ 2010____
2011____
3. ¿Qué espera usted de su empresa proveedora de servicios?
 - Puntualidad ____
 - Cumplimiento en cantidades____
 - Cumplimiento técnico ____
 - Veracidad en la documentación exigida____
 - Entrega en el lugar de la obra____
 - Servicio post venta____
4. ¿Cuales de estos criterios considera usted importantes para elegir una empresa contratista?
Propuesta económica__
Experiencia__
Aspecto jurídico y administrativo__
5. ¿Cuáles son los inconvenientes más comunes que presentan las empresas con las que acostumbra usted contratar?

6. De los siguientes servicios del portafolio de DISCOL LTDA, cuales conoce:

- Proveedor de servicios de corte, reconexión, inspección, legalización y normalización del servicio de agua potable. _____
- Instalaciones de redes de servicio público a nivel domiciliario y comercial. _____
- Acompañamiento personalización en procesos relacionados con el objeto social. _____
- Manejo integral de recaudos. _____
- Ejecución de obras de ingeniería y arquitectura. _____
- Administración de bienes inmuebles. _____
- Demoliciones para sí o terceros. _____
- Manejo integral de recaudos. _____
- Monitoreo de estructuras civiles, con acelerómetros. _____
- Auditorías externas de gestión financieras. _____
- Evaluación de proyectos de inversión. _____

7. De los siguientes servicios del portafolio de DISCOL LTDA, cuales ha utilizado:

- Proveedor de servicios de corte, reconexión, inspección, legalización y normalización del servicio de agua potable. _____
- Instalaciones de redes de servicio público a nivel domiciliario y comercial. _____

- Acompañamiento personalización en procesos relacionados con el objeto social. _____
- Manejo integral de recaudos. _____
- Ejecución de obras de ingeniería y arquitectura. _____
- Administración de bienes inmuebles. _____
- Demoliciones para sí o terceros. _____
- Manejo integral de recaudos. _____
- Monitoreo de estructuras civiles, con acelerómetros. _____
- Auditorías externas de gestión financieras. _____
- Evaluación de proyectos de inversión. _____

8. Califique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, donde:

TD: Totalmente de en desacuerdo

MD: Medianamente en desacuerdo

IND: Indiferente

MA: Medianamente de acuerdo

TA: Totalmente de acuerdo

AFIRMACIONES	TD	MD	IND	MA	TA
DISCOL LTDA se distingue por su puntualidad en la entrega de la obra.					
DISCOL LTDA cumple con las cantidades exigidas en la ejecución de las obras.					
DISCOL LTDA cumple con las especificaciones técnicas exigidas por la interventoria de la empresa.					
DISCOL LTDA cumple con la entrega en el lugar de la obra.					
DISCOL LTDA presta un excelente servicio post					

entrega de la obra.					
La documentación entregada por DISCOL LTDA cuenta con total veracidad por lo que se pueden verificar los datos soportados sin inconvenientes.					