



Propuesta de Plan de Mercadeo Taller Jorge Mario Díaz B.

Isabel Cristina Díaz Castaño

icdiazc@eafit.edu.co

Resumen

Para la industria metalmecánica es importante analizar el crecimiento económico en las Pymes del sector y realizar la búsqueda de estrategias adecuadas para el Taller Jorge Mario Díaz B., que le permitan seguir manteniéndose en el mercado y expandirse no solo a nivel regional, sino también a nivel nacional. Además de lo anterior, establecer buenas e importantes relaciones con sus clientes y saber explorar cómo y dónde conseguir nuevos mercados para lograr ventajas competitivas.

Para desarrollar este plan de mercadeo se acude a fuentes importantes en temas, no solo de la industria metalmecánica, sino también en marketing y actualidad, lo que permite realizar un enlace entre la industria y los modelos estratégicos a implantar y realizar estudios de variables internas y externas que llevarán a mejorar los objetivos planteados.

Para dar inicio, se plantea un objetivo que responde a la situación actual, necesidades y expectativas de crecimiento del Taller Jorge Mario Díaz B. Luego de planteados los objetivos, se hace un análisis de la situación actual del entorno y del contexto. Una vez se obtiene la información necesaria, se desarrolla una propuesta para el plan de mercadeo que busca principalmente las estrategias que mejor se ajusten al Taller Jorge Mario Díaz B. A partir de la información arrojada se establecen los propósitos y fines del plan, el cual se fundamenta en componentes de comunicación, posicionamiento, fidelización y expansión del mercado.

Palabras clave

Plan de mercadeo, Sector Metalmecánico, Empresas Pyme, Taller de Mecánica.

Tabla de Contenido

Introducción	7
Presentación de la Empresa y su Orientación Estratégica Corporativa	7
Misión	8
Visión	8
Valores Corporativos	9
Confianza	9
Calidad:	9
Responsabilidad:	9
Honestidad:	9
Modelo de Negocio	9
Análisis de la Situación (entorno externo e interno de la empresa)	9
Análisis Competitivo de la Industria en que Desarrolla sus Actividades	9
Análisis del Entorno Externo y sus Variables	12
Análisis del Entorno Interno	14
Planteamiento de Matriz DOFA	16
Análisis del Mercado	24
Tamaño	24
Participación	25
Segmentación, Segmentos de Mercado, Mercado Meta	25
Posicionamiento	25
Precio o calidad	26

Atributos del producto	26
Propuesta Estratégica	26
Despliegue de las Estrategias de Mercadeo	32
Producto	32
Precio	33
Distribución.....	33
Comunicación	33
Planteamiento de la Investigación de Mercado	34
Objetivo.....	34
Estrategias y Tácticas.....	34
Cronograma de Actividades y Presupuesto	40
Proyección de Ventas y Utilidades	44
Plan de Ventas.....	44
Requerimiento.....	45
Control y Seguimiento	47
Planes de Contingencia.....	48
Lecciones Aprendidas	50
Desde la Óptica del Mercado.....	50
Desde la Óptica de la Organización.....	50
Desde el Proceso de Intervención.....	52
Referencias.....	54

Lista de Figuras

Figura 1	10
Figura 2	11
Figura 3	15
Figura 4	16
Figura 5	17
Figura 6	18
Figura 7	19
Figura 8	19
Figura 9	20
Figura 10	22
Figura 11	22
Figura 12	23
Figura 13	23
Figura 14	24
Figura 15	25
Figura 16	26
Figura 17	28
Figura 18	28
Figura 19	29
Figura 20	29
Figura 21	30
Figura 22	31

Figura 23	32
Figura 24	34
Figura 25	35
Figura 26	36
Figura 27	36
Figura 28	37
Figura 29	37
Figura 30	38
Figura 31	38
Figura 32	39
Figura 33	39
Figura 34	40
Figura 35	41
Figura 36	41
Figura 37	41
Figura 38	42
Figura 39	42
Figura 40	42
Figura 41	43
Figura 42	43
Figura 43	43
Figura 44	45
Figura 45	45

Figura 46	46
Figura 47	47
Figura 48	47
Figura 49	48
Figura 50	48
Figura 51	48

Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia (Pymes) representan el 90% del sector productivo en el país, este alto porcentaje confirma que se debe hacer seguimiento a esta industria, ya que el 80% del empleo en Colombia es generado por esta. (Tiempo, 2019). Es importante tener en cuenta estos datos, ya que la industria metalmecánica tiene una gran participación que requiere un enfoque en el Taller Jorge Mario Díaz B., con el fin de llevar a cabo estrategias estructuradas que lo hagan consolidar como una empresa menos empírica.

Se realizará una propuesta de Plan de Mercadeo para El Taller Jorge Mario Díaz B. del sector metalmecánico, con el fin de identificar cuáles son las estrategias que mejor se ajustan y de esta manera poder promover en los clientes de la industria la precisión de los trabajos que se realizan.

Se plantea hacer un proceso de mejoramiento que les permita determinar en qué estado se encuentran a nivel interno, con respecto a la competencia, en la búsqueda de implementar medidas necesarias y cambios pertinentes para construir controles en sus procesos y lograr seguir siendo una empresa próspera y creciente. Los nuevos mercados y la globalización han permitido que las pequeñas y medianas empresas de la industria metalmecánica enfoquen sus esfuerzos, no solo en la producción de sus piezas, sino también en darle un valor agregado a sus clientes, como lo hacen las grandes industrias.

Presentación de la Empresa y su Orientación Estratégica Corporativa

En 1981 Jorge Mario Díaz B., el fundador y propietario del Taller, en compañía de su esposa Rosalba Castaño de Díaz, empezaron un emprendimiento de fabricación de bolsas de polietileno, con una maquina construida por el mismo emprendedor. Dos años después y con la

ilusión de seguir creciendo en compañía de un hermano de Jorge Mario, decidieron crear una sociedad y comprar un torno para empezar oficialmente el Taller Jorge Mario Díaz B., que en un principio realizaba trabajos pequeños que salían de manera informal en la calle. En 1982, con un mayor reconocimiento, empezaron a realizar trabajos para la empresa La Rosa, en Dosquebradas, esto les abrió muchas puertas en otras grandes empresas.

En 1986 Rubén Darío Díaz, hermano de Jorge Mario decide irse a vivir a otro país, por tal motivo vende su parte. En 1987, tras la tragedia de Armero, se creó la Corporación Resurgir, que daba beneficios a emprendedores y con esto se logró realizar la importación de una maquina fresadora. Cinco años después en la Feria Internacional realizada en Bogotá se compró otro torno. Y es así como, con responsabilidad y buen trabajo, el Taller Jorge Mario Díaz B. comienza a labrar su trayectoria y un buen nombre en la industria.

Misión

Somos una empresa de diseño y fabricación de soluciones metalmecánicas que satisface las necesidades de nuestros clientes por medio de la atención oportuna de sus requerimientos y el cumplimiento y precisión en las entregas, de esta manera brindamos productos fabricados por personal y proveedores altamente calificados que garantizan una excelente calidad.

Visión

Ser una empresa consolidada en la región, dentro de la industria metalmecánica para el 2026. Trabajando constantemente por mantener la confianza y la trayectoria construida por más de 35 años. Donde nuestro servicio de diseño, calidad y cumplimiento van ligados con nuestros clientes y proveedores.

Valores Corporativos

Confianza: Brindamos calidad de las relaciones que se establecen en el interior de la empresa, con una dinámicas fluida y eficaz entre los trabajadores con relaciones muy productivas. Esa misma confianza se transmite en el momento de tratar con los clientes.

Calidad: Realizamos nuestros trabajos con excelencia, garantizando que nuestros productos cumplan con los parámetros establecidos y prometidos a nuestros clientes.

Responsabilidad: Brindamos conciencia de las decisiones que se toman, tanto en el interior como en el exterior de la empresa, garantizando la entrega oportuna y la satisfacción del cliente de manera integral.

Honestidad: Mostramos una completa transparencia que se refleja en la verdad como herramienta, esto con el fin de ganarnos la confianza y credibilidad frente a clientes y proveedores.

Modelo de Negocio

El Taller Jorge Mario Díaz B. aplica el modelo de Negocio Multiplicativo, ya que ofrece un producto y un servicio especial con valor agregado hacia el cliente y para esto se necesita personal más calificado.

Análisis de la Situación (entorno externo e interno de la empresa)

Análisis Competitivo de la Industria en que Desarrolla sus Actividades

Se identifican a Raysan, G&P Soluciones y Taller Golden como competidores principales en la región respecto a su mercado para Taller Jorge Mario Díaz B. En Pereira hay más de 40 talleres de mecánica industrial, pero solo 4 están dedicados a fabricar piezas para máquinas de

las grandes industrias de la región, esto debido a que las demás no tiene la suficiente capacidad económica, intelectual e instalada para ser contratados por estas grandes empresas, como lo son Coats Cadena, Suzuki Motors de Colombia, Comestibles Integrales SAS (Salricas), La Fábrica de la Felicidad (Juancamole) Muebles BL, Industrias Tomy SAS, Helados Iglú, Eticolor, Concisa Concretos e Ingenieros, Industrias Metalgas S.A., Indupartes Risaralda S.A.S., Tedemk, entre Otros.

Luego de identificar los competidores de la empresa, se listan 10 factores claves de éxito. El puntaje de cada factor clave de éxito proviene de la matriz MEFI-MEFE.

Figura 1

Matriz de Perfil Competiti

No.	FACTOR CLAVE ÉXITO	PUNTAJE MEFI-MEFE	PONDERACIÓN	COMPETIDOR 1 COMPETIDOR 2 COMPETIDOR 3							
				MI EMPRESA		RAISAN		GYP SOLUCIONES		TALLER GOLDEN	
				CALIFIC.	PUNTAJE COMPAÑIA	CALIF.	PUNJ.	CALIFIC.	PUNTAJE	CALIF.	PUNJ.
1	Calidad de los clientes	11	6%	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18
2	Capacidad financiera	22	12%	4	0,47	4	0,47	4	0,47	3	0,35
3	Cobertura de mercado	17	9%	3	0,27	4	0,37	4	0,37	2	0,18
4	Competitividad de precios	21	11%	3	0,34	4	0,45	4	0,45	3	0,34
5	Infraestructura	11	6%	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12
6	Innovación= I + D + I	25	13%	4	0,54	4	0,54	3	0,40	2	0,27
7	Organización del área comercial	22	12%	2	0,24	3	0,35	4	0,47	2	0,24
8	Participación en el mercado	11	6%	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
9	Posicionamiento de la marca o empresa	24	13%	4	0,52	4	0,52	3	0,39	3	0,39
10	Tecnología	22	12%	2	0,24	4	0,47	3	0,35	2	0,24
		186	100%		3,20		3,82		3,56		2,54

Tomado de (Rodríguez García, 2021)

El resultado de la ponderación de los factores claves de éxito nos muestra que, de los 4 competidores, el Taller Jorge Mario Díaz B., está ubicado en el tercer lugar, debido a que Raisan y G&P Soluciones, manejan una competencia en precios a la baja, que el Taller JMDB no realiza, ya que la precisión y buen trabajo garantizan una superioridad en lo que fabrican.

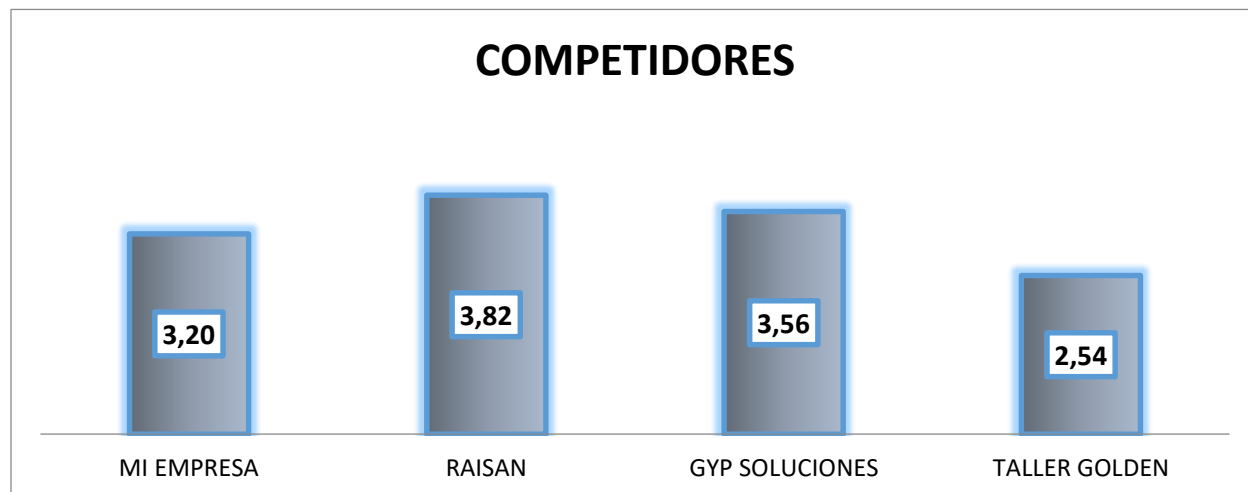
Por otro lado, las áreas comerciales en esta industria no están muy bien estructuradas y por lo general es el propietario del Taller, el que visita directamente a los clientes, ya que este sector es manejado comercialmente de manera muy empírica, pero con mucho conocimiento técnico en la industria metalmecánica.

El Taller Jorge Mario Díaz B., se destaca entre la competencia por que tiene una buena capacidad financiera, Innovación I+D+I y posicionamiento de marca y de empresa.

La capacidad financiera se refiere a que cuenta con un respaldo en dinero para responderle de inmediato a los clientes y proveedores, ya sea con recursos propios o créditos. En lo referente a la Innovación I+D+I, se puede decir que a diferencia de la competencia, no solo realiza las piezas solicitadas por el cliente, sino que también sugiere implementar la fabricación de mejores piezas modificadas que conllevan a un ahorro de recursos y esto es muy bien visto por el cliente. Por último, un posicionamiento por más de 35 años de buena trayectoria, conocimiento y experiencia, hacen que el Taller JMDB, sea reconocido en las industrias manufactureras por la fabricación manual y artesanal de piezas difíciles de fabricar y que en el momento de la entrega brillan por la perfección.

Figura 2

Ranking Competitivo



Tomado de (Juan Manuel Rodríguez García, 2021)

Análisis del Entorno Externo y sus Variables

En los últimos años factores como la generación de empleo y el desarrollo económico son los que le han dado importancia a las Pequeñas y medianas empresas Pymes, tanto en el mundo como en Colombia, debido a que contribuyen de manera significativa con el desarrollo social y económico (Franco Angel, 2012).

En lo concerniente a la dinámica empresarial de las Pyme en Colombia, se encontró que desde el 2020 empezó a regir en el país una nueva clasificación empresarial. Esta ya no se basará en el número de empleados y activos, sino en los ingresos únicos anuales y dependiendo del sector que pertenezca. Por ejemplo, para el sector de la manufactura, las pequeñas empresas son las que tienen ingresos desde 811 hasta 7.027 millones de pesos , y las medianas van desde 7.027 hasta 59.527 millones de pesos (Mincomercio, 2019).

Aunque a las Pymes se les ha reconocido su importancia en el aporte a la economía del país, se debe tener presente que en su trayectoria son muchos los factores que las afectan y que esto en Colombia puede afectar su sobrevivencia, así mismo lo afirma Dini & Stumpo (2018):

Se evidencia que por cada 10 empresas Pymes en el mercado solo sobreviven 5 después de los 5 años de funcionamiento, lo cual está relacionado con factores como la falta de estudios de mercado previos (29%), pocos conocimientos y habilidades administrativas (22%), escasez de personal bien calificado (14%), iliquidez (12.4%) y fraudes (3.6%), entre otros. (Javier Francisco Rueda Galvis, 2020)

Entrando en materia, esta propuesta de investigación del Taller Jorge Mario Díaz B., tiene como interés la pequeña empresa en la industria metalmecánica, que se basa en la transformación de la materia prima y en la elaboración de productos, mediante la innovación de procesos que constantemente deben evolucionar en un mercado cada vez más competitivo. En este sector se perciben avances en la industria metalmecánica, tanto a nivel regional como nacional, en la fabricación de productos derivados del acero y metal, contando ya con maquinarias computarizadas que realizan trabajos a escala en menor tiempo. Los avances tecnológicos aportan seguridad, eficacia, rentabilidad y costos, pues la utilización de tecnologías avanzadas permite ofrecer al cliente final productos de alta calidad (Katz, 1982).

La industria metalmecánica es una de las más antiguas en la elaboración de artículos para otras industrias., Actualmente, Colombia cuenta con 16 acuerdos comerciales que (incluyen tratados de libre comercio y acuerdos de alcance parcial), lo cual beneficia a la industria manufacturera, ya que la idea es que los productos y servicios puedan intercambiarse libremente y que los inversionistas de lado y lado, cuenten con reglas del juego claras, estables y transparentes (MINCIT, 2020).

En Colombia existen 383 establecimientos industriales que se dedican a la metalmecánica y representan aproximadamente el 5% del parque de la industria. De acuerdo con su tamaño, el 4,4% son micros, el 16,4% grandes empresas y el 79,1% pequeñas y medianas empresas (DANE, 2007, citado en (Rivera Godoy, 2008).

En definitiva, para afrontar la problemática y el crecimiento de la sostenibilidad de la empresa se debe implementar un plan de mercadeo que conlleve a identificar debilidades y oportunidades mediante decisiones estratégicas para obtener un mejoramiento continuo. En este orden de ideas, el Taller JMDB necesita un instrumento de análisis que permita visualizar la situación actual de la empresa para aprovechar sus fortalezas y disminuir sus debilidades con el objetivo de estar dispuesto a afrontar los cambios del mercado con tecnología y competitividad (Lemant, 2002).

Para lograr lo anterior se debe realizar una propuesta de plan de mercadeo que consiste en plasmar por escrito los objetivos, estrategias y planes de acción relativos a los elementos de Marketing-Mix, que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de las estrategias propuestas en un periodo de tiempo (Kotler, 2006).

Análisis del Entorno Interno

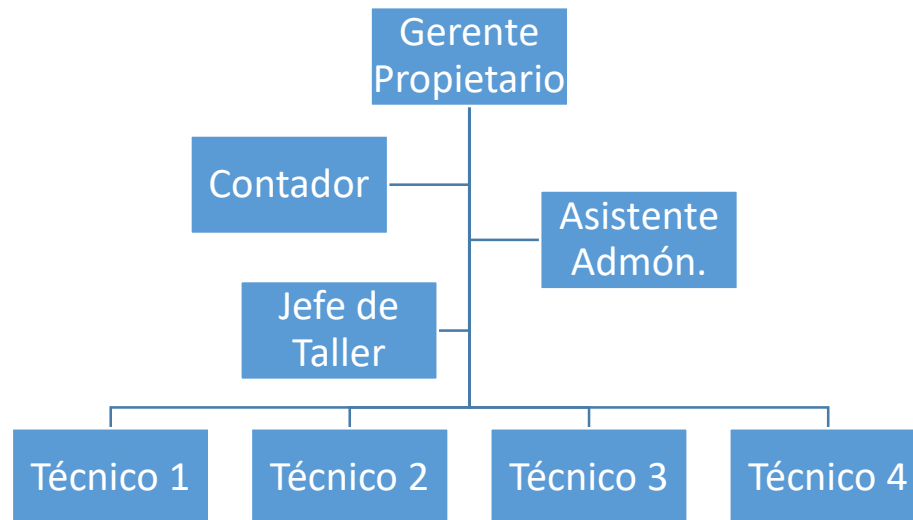
Este análisis se hizo a través de un simulador de diagnóstico que se basa en el examinar el entorno interno del Taller con áreas de la empresa como Gerencia, Comercia, Mercadeo, Talento Humano, Producción, Finanzas, entre otras.

Basados en este análisis, se arroja que El Taller Jorge Mario Díaz B., tiene una situación financiera estable, que posee una capacidad económica sólida para manejar un sistema de producción sobre pedidos y la realización de máquinas y proyectos fijados por clientes.

Su estructura Organizacional está formada de la siguiente manera (ver figura organigrama).

Figura 3

Organigrama del Taller Jorge Mario Díaz B.



El área comercial está compuesta por el gerente, ya que es la persona que más conocimiento tiene en la creación y diseño de las piezas y máquinas para la industria. Es por este motivo que no se manejan objetivos y metas establecidas para el área comercial y esto hace que constantemente se estén revisando la disponibilidad de recursos y materia prima.

Se busca a diario una mejora y constante comunicación con los clientes para tener definido los atributos, ventajas y beneficios que el Taller tiene con respecto a la competencia, entre esos esta la precisión, la calidad y el cumplimiento en la entrega.

El personal directo está contratado con un salario y todas las prestaciones de ley, generando así una estabilidad con el personal que labora en el Taller. Se adoptan normas de gestión de riesgos en los procesos de la organización, para lograr así minimizar los accidentes de trabajo.

Existe una permanente comunicación entre las áreas de operación y comercial, para poder llevar al cliente una pieza fabricada a la medida y con excelente calidad, con un sistema de personalización del servicio, logrando así la confianza que los clientes requieren al poner sus maquinarias y repuestos en manos del Taller.

Planteamiento de Matriz DOFA

Luego de obtenidas las variables en su respectiva prioridad se construye la tabla o matriz DOFA y se comienza el análisis de relaciones y lo que sucede al cruzar dichas variables. Se utiliza una escala que permita un buen nivel de relación entre cada variable:

Figura 4

Matriz DOFA

PRIORIDAD	INTERNO	EXTERNO	INTERNO	EXTERNO
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
1	LA PRODUC. Y LA COMERCIALIZACIÓN	NATURALEZA DEL MERCADO	MISIÓN	ASPECTO POLÍTICO JURÍDICO
2	TALENTO HUMANO: LA FUERZA COMERCIAL	PROVEEDORES	VISIÓN	ASPECTO TENOLÓGICO
3	LAS FINANZAS Y EL ÁREA COMERCIAL	ESTRUCTURA DEL MERCADO	SITIO WEB	ASPECTO ECONÓMICO
4		CLIENTES	GERENCIA O DIREC. COMERCIAL	
5		ASPECTO SOCIO DEMOGRÁFICO	AREA MERCADEO Y/O COMERCIAL	
6		ASPECTO ECOLÓGICO	AREA I+D+I FUERZA COMERCIAL	

Tomado de (Rodríguez García, 2021)

Entre las **fortalezas** que se encontraron en el Taller Jorge Mario Díaz B., la producción, fabricación y comercialización de las piezas y repuestos, se hacen con una permanente comunicación entre las áreas para poder llevar al cliente lo que necesita, logrando así, realizar abastecimiento de materias primas e insumos de acuerdo con el flujo de ventas. Adicional a esto, se realizan pruebas de calidad para verificar que el servicio cumpla con la necesidad y deseo del cliente.

Figura 5

Matriz de Perfil Competitivo

LA PRODUCCIÓN Y/O SERVICCIÓN CON LA COMERCIALIZACIÓN			
N°	DESCRIPCIÓN	Evaluación	Nivel de Esfuerzo
1	Las metas y objetivos de nuevos servicios son coherentes con la misión, las metas y los objetivos comerciales de la empresa	1	2
2	Adopta alguna norma de gestión calidad en algunos de los procesos de la organización	3	3
3	Existe una permanente comunicación entre las áreas de servucción de nuevos servicios y comercial para poder llevar al mercado lo que se necesita?	4	3
4	Se acogen las propuestas del área comercial para la prestación del servicio?	4	3
5	Responde con oportunidad el área de servucción a los requerimientos del área comercial y viceversa?	3	4
6	Capacita constantemente el área de prestación del servicio a la fuerza comercial?	3	2
7	Establece en el área de servucción los estándares necesarios para respetar las especificaciones en cuanto a control de calidad ?	4	3
8	Se programan las pruebas de servicios en coordinación con el área comercial	4	3
9	Realiza abastecimiento de materia primas e insumos de acuerdo con el flujo de ventas?	4	3
10	Realiza pruebas de calidad para verificar que el servicio cumpla con lo deseado?	4	4
11	Tiene elaborado un plan de compras donde se identifiquen y programen las materias primas necesarias para la servucción de acuerdo con el presupuesto de ventas	2	3
12	Evalúa y selecciona proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requerimientos del cliente	3	3
Promedio		3,25	3
Porcentajes		81%	75%

Tomado de (Juan Manuel Rodríguez García, 2021)

Con respecto al talento humano, el Taller establece procesos adecuados de reclutamiento, selección, contratación, vinculación, capacitación del personal, de esta manera la remuneración es coherente con su esfuerzo. Existen perfiles de cargos bien definidos y es así como se percibe armonía en el ambiente laboral. Cuando se requiere de la contratación de un técnico, se hace un proceso de referidos en el gremio, ya que anteriormente esto se realizaba con el SENA, pero no fue tan efectivo debido a que el técnico debe estar capacitado para el manejo de tornos y fresadora al 100%. Después de realizar la selección se piden documentos para el ingreso a todas las prestaciones de Ley, posterior a esto, se hacen pruebas de conocimiento y finalmente se firma contrato y se hace un plan de capacitación canguro, donde el jefe de taller está pendiente de enseñar y corregir el trabajo a realizar.

Figura 6

Matriz de Perfil Competitivo

TALENTO HUMANO: LA FUERZA COMERCIAL			
N°	DESCRIPCIÓN	Evaluación	Nivel de Esfuerzo
1	Las metas y objetivos del área de talento humano respecto de la fuerza comercial, son congruentes con la misión, las metas y los objetivos de la empresa	1	2
2	Se desarrollan planes enfocados a generar armonía en el ambiente laboral de la fuerza comercial.	4	3
3	Tiene la organización estructurado el Área comercial, (Estos vendedores contratados, plan de motivación, incentivos, plan comercial entre otros)	4	3
4	Establece procesos adecuados de reclutamiento, selección, contratación, vinculación, adiestramiento, capacitación del personal del área comercial	4	3
5	La Fuerza de ventas es empírica o está formalmente capacitada para ejecutar su labor?	3	3
6	La fuerza comercial se reúne periódicamente para recibir incentivos o motivaciones	3	2
7	Consiguen y conservan un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos económicos de la empresa ?	4	2
8	La fuerza comercial recibe formación permanente para el desarrollo de su labor de manera efectiva	3	2
9	Existen perfiles de cargos bien definidos para el ingreso de la fuerza comercial a la organización? (Características del cargo, funciones, procedimientos)	3	2
10	La remuneración de la fuerza comercial es coherente con su esfuerzo y el tipo de servicio que comercializa la organización	4	3
11	Se efectúan procesos de seguimiento y evaluación del desempeño de la fuerza comercial periódicamente	3	3
12	Cuenta la organización con el personal comercial necesarios par dar cobertura al nicho de mercado establecido.	4	3
Promedio		3,33	2,58
Porcentajes		83%	65%

Tomado de (Rodríguez García, 2021)

El área financiera del Taller cuenta con cobros de cartera que permiten tener liquidez a la organización y es la fuerza comercial que a su vez es el propietario, el que realiza dichos cobros, teniendo en cuenta que sus clientes son grandes empresas que tienen establecidos ya sus pagos minimizando el riesgo de esta. Las grandes empresas cuentan con un plan de pagos de 30, 60, 90 y 120 días, para este último se maneja liquidez con la alternativa de financiamiento Factoring con Bancolombia, que consiste en que el Taller JMDB traspasa el servicio de cobranza futura de su facturación mayor a 120 días, a cambio de obtener de manera inmediata liquidez.

Figura 7

Matriz de Perfil Competitivo

LAS FINANZAS Y EL ÁREA COMERCIAL			
N°	DESCRIPCIÓN	Evaluación	Nivel de Esfuerzo
1	Las metas y objetivos del área financiera son congruentes con la misión, las metas y los objetivos del área comercial	1	2
2	Toman decisiones y formulan planes financieros para según sus necesidades del área comercial?	3	3
3	Se tienen definidos procesos que pronostiquen y gestionen los costos y ventas de la organización	3	3
4	Se estiman los costos permitiendo crear y desarrollar presupuestos acorde con las necesidades de el área comercial	3	3
5	Se tienen establecidas revisiones constantes de las actividades relacionadas con los costos de la organización que aseguren que se cumplirán los objetivos de ventas	3	3
6	Se hacen seguimientos del presupuesto de ventas	2	3
7	Los cobros de cartera permiten tener liquidez a la organización	4	3
8	Tiene responsabilidad la fuerza comercial en el cobro de cartera	4	3
9	Mide y evalúa constantemente la rentabilidad de su negocio, por medio de ciertas técnicas, herramientas, método financieros y el presupuesto de ventas	4	3
10	Se determinan los gastos de venta de acuerdo con el presupuesto de ventas	3	3
Promedio		3	2,9
Porcentajes		75%	73%

Tomado de (Rodríguez García, 2021)

Las **oportunidades** cuentan con una naturaleza del mercado en excelentes condiciones, esto podría decir que el segmento de mercado que tiene es favorable y que el crecimiento en las ventas a futuro es creciente. Por tal motivo el taller es reconocido positivamente en el mercado por su calidad, precisión y puntualidad en la entrega de las piezas o maquinas realizadas.

Figura 8

Matriz de Perfil Competitivo

NATURALEZA DEL MERCADO					
No.	VARIABLE	INDICADOR	VALOR	CRITERIO	ACCIÓN
1	La situación y evolución de los segmentos de mercado.	Buenas condiciones económicas y evolución en el segmento para mayor consumo	5	Mesoentorno en excelentes condiciones	Desarrollar de mejor manera aspectos de mesoentorno
2	La tipología y perfil de los segmentos	Segmento de características manejables de administrar	4		
3	Competidores	Competidores no más de 10, con procesos de producción, productos, cobertura y precios poco competitivos respecto de la empresa	5		
4	Participación de mercado	El mercado ha venido creciendo y la participación de la empresa en ese mercado también	5		
5	Cambios producidos en la demanda	Los cambios en la demanda generan o generarán mayor consumo	5		
PUNTAJE QUE DEFINE EL % PARA EL ANÁLISIS			25	96,0%	

Tomado de (Juan Manuel Rodriguez García, 2021)

Los competidores manejan más tecnología, como maquinaria computarizada (tornos y fresadoras CNC), mientras que el Taller Jorge Mario Díaz B., cuenta con un conocimiento y experticia para la fabricación, teniendo maquinaria tradicional no computarizada y esto hace que

las piezas no sean en serie, pero de manera más artesanal y con mejor precisión y estándares de calidad, que lo hacen la opción más viable en el momento en el que los clientes tomen una decisión de este tipo. Para el Gerente no es viable en este momento adquirir este tipo de maquinaria CNC, ya que su especialidad está en realizar trabajos con más detalle y experticia, dado que la maquinaria computarizada no da al 100% y; por otro lado, el dueño y propietario ya está en plan de retiro y solo quiere mantenerse en el mercado más que crecer en grandes proporciones.

El mercado ha venido creciendo al igual que la participación y cuenta con unos proveedores muy específicos, pero, aun así, tiene variedad y esto hace que la materia prima no escasee, dando espera a que se realicen pedidos fuera de la ciudad, como Medellín, Bogotá o Cali.

Figura 9

Matriz de Perfil Competitivo

PROVEEDORES					
No.	VARIABLE	INDICADOR	VALOR	CRITERIO	ACCIÓN
1	Es necesario saber cuántos son?	La empresa posee más de 10 proveedores de las materias primas mas importantes	5	Mesoentorno en buenas condiciones	Sostener aspectos de mesoentorno
2	Dónde están.?	La empresa posee mas de 10 proveedores y estos se encuentran relativamente cerca	4		
3	Cuál su seriedad en el suministro.?	La empresa posee mas de 10 proveedores y estos son relativamente cumplidos con las entregas	4		
4	Cuál su capacidad de producción.?	La empresa posee más de 10 proveedores y estos presentan buena capacidad de producción	5		
PUNTAJE QUE DEFINE EL % PARA EL ANÁLISIS			20	90,0%	

Tomado de (Juan Manuel Rodriguez García, 2021)

Los productos ofrecidos son realizados a medida y esto hace que la estructura de mercado esté en buenas condiciones, teniendo en cuenta las características específicas para cada cliente, y esto, a su vez, hace que el posicionamiento del Taller en la industria sea positivo y, en algunos casos, sea el único que tiene las condiciones para realizar algunas piezas o maquinas específicas.

El taller se encuentra ubicado en Dosquebradas Risaralda, este es un punto estratégico del Eje Cafetero, donde se encuentra un gran porcentaje de la industria y un potencial creciente de clientes.

Dentro de las **debilidades** que se perciben dentro del Taller Jorge Mario Díaz B., es que no tienen plasmada una visión, misión y estrategias (Se formularon para poder realizar este trabajo); esto no había permitido perfilar los objetivos de la empresa y estrategias de crecimiento y desarrollo futuro de una manera estructurada.

Por ser una industria muy tradicional y dirigida normalmente por sus propietarios, que en su gran mayoría son personas adultas, no le ven prioridad a manejar un sitio web, mostrando que lo más cercano en la parte tecnológica y de comunicaciones es el manejo del correo electrónico.

El área de gerencia y dirección comercial no establece metas y objetivos de ventas, por este motivo no tiene un horizonte de planeación comercial a corto, mediano o largo plazo. Adicional a esto no cuenta con un área de mercadeo establecida, ya que la venta es dirigida a la parte operativa y técnica de las grandes industrias de la región.

Entre las amenazas, se encuentran los aspectos económicos, políticos y tecnológicos. En Colombia hay un comportamiento en la tasa de crecimiento económico al cierre del año 2020 alrededor del -8%. Pero para el 2021 se estima estar en un rango alto, con tasa alrededor del 5% (Andi, 2021), es por esto que la economía en este momento es una amenaza, debido al grado de incertidumbre en el país, aunque con un mejor panorama para el sector industrial.

Figura 10*Matriz de Perfil Competitivo*

ASPECTO ECONÓMICO						
No.	VARIABLE	INDICADOR	VALOR	CRITERIO	ACCIÓN	
1	Previsiones de coyuntura económica	Economía con buenas perspectivas pero cero crecimiento o decrecimiento en el sector	3	Aceptables oportunidades para los negocios	Invertir con cautela	
2	Evolución de los precios	Tendencia al sostenimiento de los precios	3			
3	Tipos de interés	Tendencia a la estabilización de las tasas de interés	3			
4	Presión fiscal	Han mantenido estables en su % los impuestos para el sector	3			
5	Empleo	GENERAL	La tasa de empleo en el sector ha disminuido			1
		SECTOR	La tasa de empleo a nivel general ha incrementado levemente			4
6	Oferta crediticia	Existe buena cantidad de líneas de crédito para el sector, las tasas son manejables o moderadas, pero no hay facilidades de pago, tampoco el trámite del crédito es sencillo	3			
7	Inflación	La inflación ha sido inestable	2			
8	Índice de producción	PIB GENERAL	El PIB presenta inestabilidad			2
		PIB SECTOR	El PIB del sector presenta inestabilidad	2		
9	Tasa representativa del mercado	La TRM es variable y la empresa importa y exporta	3			
PUNTAJE QUE DEFINE EL % PARA EL ANÁLISIS			55	52,7%		

Tomado de (Juan Manuel Rodríguez García, 2021)

Por el lado político será un año de expectativa por las elecciones presidenciales que se avecinan para el 2022 y la crisis sanitaria dada por la pandemia durante el 2020, trayendo incertidumbre en la vacunación y tensión social para el 2021, con una alta tasa de desempleo que para enero de este año ya estaba en doble dígito según el DANE.

Para el mes de enero de 2021, la tasa de desempleo del total nacional fue 17,3%, lo que significó un aumento de 4,3 puntos porcentuales frente al mismo mes del año anterior (13,0%). La tasa global de participación se ubicó 60,1%, lo que representó una reducción de 2,4 puntos porcentuales frente a enero del 2020 (62,5%). Finalmente, la tasa de ocupación fue 49,8%, presentando una disminución de 4,6 puntos porcentuales respecto al mismo mes del 2020 (54,4%). (Secretaría de Desarrollo Económico, 2021).

Figura 11*Matriz de Perfil Competitivo*

ASPECTO POLÍTICO JURÍDICO					
No.	VARIABLE	INDICADOR	VALOR	CRITERIO	ACCIÓN
1	Sistemas de gobierno	Es una democracia con algunas restricciones	3	Regulares oportunidades para los negocios	Sostenerse
2	Políticas Gubernamentales	No hay políticas pero sí hay estrategias para el sector	2		
3	Regulación comercial	Hay leyes, pero aún no hay ordenanzas y sí hay acuerdos	4		
4	Imagen política del país interna - externa	Mala imagen al interior y en el exterior	1		
5	Condiciones de seguridad	Orden público con algunas alteraciones	3		
6	Corrupción	Hay indicios de corrupción en los tres niveles.	1		
PUNTAJE QUE DEFINE EL % PARA EL ANÁLISIS			30	46,7%	

Tomado de (Rodríguez García, 2021)

En el aspecto tecnológico hay muchas oportunidades en la industria, ya que en los países más desarrollados nos llevan ventaja con respecto a la innovación tecnológica y unos sistemas de

comunicación mucho más avanzados que las pequeñas y medianas empresas en Colombia todavía no tienen.

Estos aspectos pueden resultar negativos para el desarrollo y crecimiento del taller y por esto es una amenaza que afecta, ya que el desarrollo de la industria depende de estos tres factores políticos, tecnológicos y económico.

Figura 12

Matriz de Perfil Competitivo

ASPECTO TECNOLÓGICO					
No.	VARIABLE	INDICADOR	VALOR	CRITERIO	ACCIÓN
1	Maquinaria y equipo	Hay constantes cambios y son difíciles de asumir	2	Regulares oportunidades para los negocios	Sostenerse
2	Sistemas de comunicación	Hay constantes cambios y son difíciles de asumir	2		
3	Sistemas de información	Hay constantes cambios y se asumen lentamente	3		
4	Procesos y procedimientos	Hay constantes cambios y se asumen lentamente	3		
PUNTAJE QUE DEFINE EL % PARA EL ANÁLISIS			20	50,0%	

Tomado de (Juan Manuel Rodríguez García, 2021)

Luego de obtenidas las variables en su respectiva prioridad se hace el análisis de relaciones y lo que sucede al cruzar dichas variables en los cuadrantes DOFA. Se utiliza una escala que permite un buen nivel de relación, entre cada variable.

Figura 13

Matriz de Perfil Competitivo

		OPORTUNIDADES						AMENAZAS						TOTAL		
		1	2	3	4	5	6	TOTAL	6	5	4	3	2		1	TOTAL
FORTALEZAS	1	4	4	4	4	2	2	20	0	0	0	3	3	2	8	28
	2	3	3	3	3	2	1	15	0	0	0	3	1	2	6	21
	3	3	4	4	4	2	2	19	0	0	0	4	3	2	9	28
	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		10	11	11	11	6	5		0	0	0	10	7	6		
DEBILIDADES	6	3	3	2	3	2	1	14	0	0	0	3	2	2	7	21
	5	4	4	4	4	2	2	20	0	0	0	3	2	2	7	27
	4	3	3	3	4	2	2	17	0	0	0	3	3	3	9	26
	3	1	2	2	3	1	1	10	0	0	0	2	3	1	6	16
	2	4	4	4	4	1	1	18	0	0	0	4	3	3	10	28
	1	4	4	4	4	0	0	16	0	0	0	3	3	2	8	24
TOTAL		19	20	19	22	8	7		0	0	0	18	16	13		219
TOTAL		29	31	30	33	14	12		0	0	0	28	23	19		219

Tomado de (Juan Manuel Rodríguez García, 2021)

Después de tener la relación entre las variables, encontramos las estrategias a implementar (ver figura 14)

Figura 14

Matriz de Perfil Competitivo

No.	CRUCE	ESTRATEGIAS
1	F1-O4	Estructurar mejorar la base de los clientes, para enfocar mejor a la fuerza comercial.
2	F3-O2	Aprovechamiento de los proveedores para seguir creciendo en la empresa y sus finanzas
3	D2-O3	Realizar la vision basada en el estructura del mercado
4	D5-O1	Realizar un plan de mercadeo basado en la naturaleza del mercado y su potencial
5	D4-A3	Buscar estrategias comerciales para mejorar el aspecto economico de la industria
6	D1-A2	Realizar la Mision, vision y valesores de la empresa

Tomado de (Juan Manuel Rodríguez García, 2021)

Análisis del Mercado

Tamaño

El tamaño del mercado en valor es igual al número de las industrias segmentadas por el número de órdenes de compra promedio por año.

Tamaño del mercado en unidades = $575 * 84 = 48.300$

Participación

El 17% es la participación de mercado que tiene el Taller Jorge Mario Díaz B., con respecto al segmento:

Participación de mercado = $(\text{unidades vendidas} / \text{unidades de mercado vendidas}) \times 100$

Participación de mercado = $(84 / 48.300) * 100 = 17\%$

Segmentación, Segmentos de Mercado, Mercado Meta

La segmentación de mercado del Taller Jorge Mario Díaz B., es la grande industria manufacturera ubicada en Risaralda, con un rango de activos de más de \$20.000.000 millones de pesos:

Figura 15

Segmentación de mercado

VARIABLE	DESCRIPCION	VALOR
Ubicación	Risaralda	20080
Tipo de Industria	Manufacturera	2342
Activos	Superior a 20 Millones de pesos	1767
SGMENTACION DE MERCADO		575

Fuente: Tomado de (DANE, 2021)

Posicionamiento

Las estrategias de posicionamiento utilizadas por el taller Jorge Mario Díaz B, son las de Precio o calidad y la de Atributos del producto:

Precio o calidad. El taller no compite con precios, ya que se ha posicionado como una empresa que brinda calidad, precisión y confianza con los clientes. Esto lo hace diferente, ya que sus piezas alcanzan la perfección y es por esto que en el momento de presentar una cotización no se tienen en cuenta los precios de la competencia, sino el producto, pieza o maquinaria que el cliente requiere.

Atributos del producto. En este caso la estrategia del taller se centra en el atributo de la perfección. Cuando se habla de perfección se refiere a realizar un espejo exacto de las piezas que el cliente solicita.

Propuesta Estratégica

Se realiza encuesta a siete ingenieros con el fin de recolectar información sobre las necesidades de los clientes del Taller Jorge Mario Díaz B. y los niveles de satisfacción de ellos.

El 57,1% de los encuestados informan que se enteraron del Taller Industrial JMDB por un referido, esto nos muestra que el buen nombre que ha construido por lo largo de los más de 35 años, ha sido lo suficientemente bueno como para darlo como referencia:

Figura 16

Encuesta de satisfacción

¿Cómo te enteraste del Taller Industrial Jorge Mario Díaz B?

7 respuestas



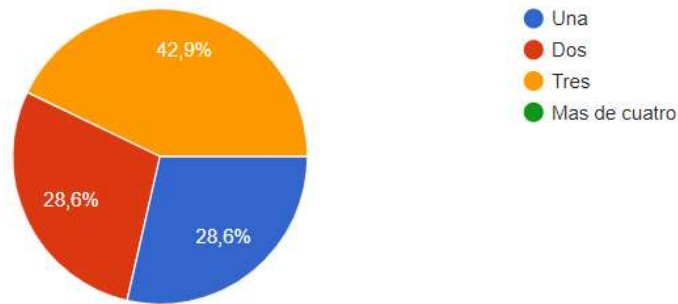
Fuente: Tomado de (Díaz Castaño, 2021)

En las empresas por lo general piden tres cotizaciones para mandar a realizar sus trabajos, adicional a esto vemos que no solo G&P y Taller Raisan son los únicos que envían cotizaciones, también Taller Echeverry, Urgencias Mecánicas y Taller Tolima hacen parte discreta de estas cotizaciones:

Figura 17*Encuesta de satisfacción*

¿Al momento de solicitar un trabajo de metalmecánica cuantas cotizaciones analizan?

7 respuestas

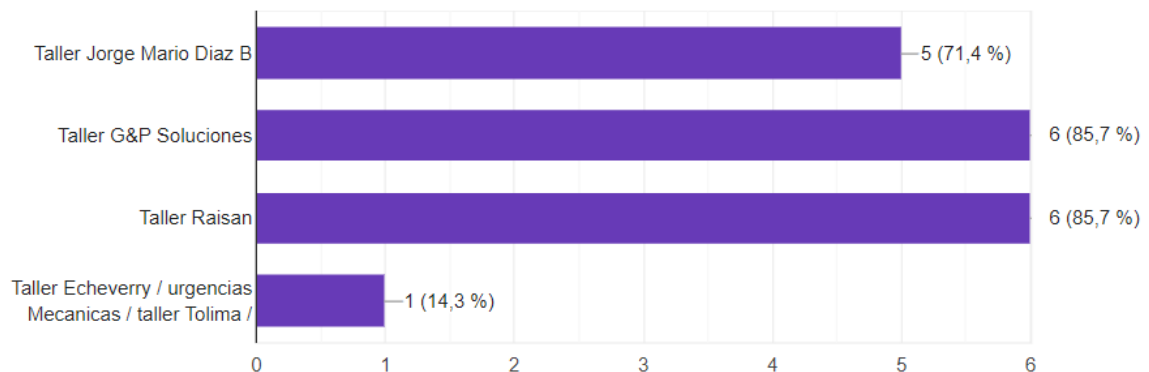


Fuente: Tomado de (Diaz Castaño, 2021)

Figura 18*Encuesta de satisfacción*

De los siguientes Taller Industriales ¿Cuáles conoce o ha escuchado mencionar?

7 respuestas



Fuente: Tomado de (Diaz Castaño, 2021)

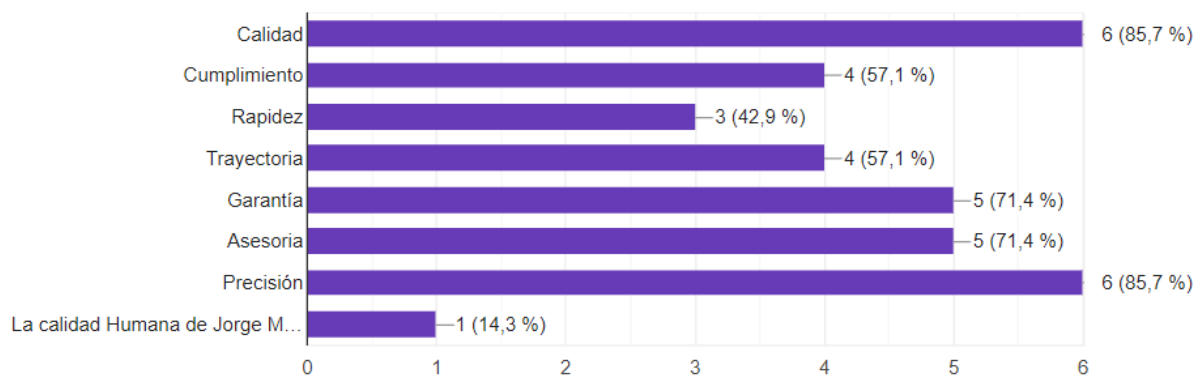
Se confirma que la calidad y la precisión es el motivo mayor por el cual eligen al Taller Industrial JMDB para realizar sus trabajos

Figura 19

Encuesta de satisfacción

¿Por qué eligen al Taller Industria Jorge Mario Díaz B para realizar sus trabajos?

7 respuestas



Fuente: Tomado de (Díaz Castaño, 2021)

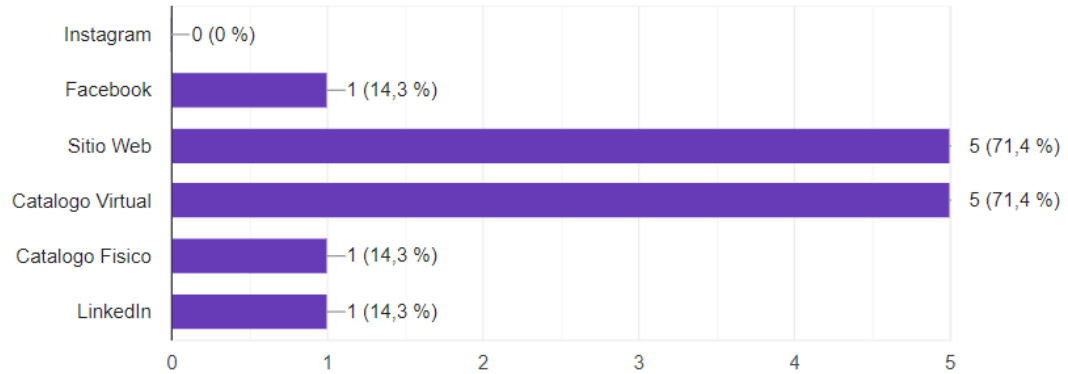
Definitivamente los clientes quieren ver de manera digital el Taller Industrial JMDB y es por esto que entre las estrategias propuestas está el tener una página Web.

Figura 20

Encuesta de satisfacción

¿En que medio le gustaría encontrar los trabajos realizados por el Taller Industrial Jorge Mario Díaz B?

7 respuestas



Tomado de (Díaz Castaño, 2021a)

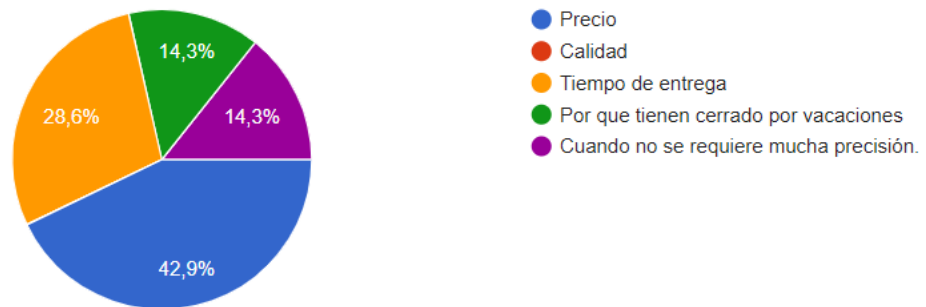
El precio es un factor por el cual toman la decisión de mandar hacer una pieza o trabajo en otro Taller, pero en la estrategia de precios el Taller Industrial JMDB maneja una calidad y precisión tan buena, que se seguirá resaltando para no entrar en el juego de baja de precios:

Figura 21

Encuesta de satisfacción

¿Cuándo no seleccionan el Taller Industria Jorge Mario Díaz B, bajo que argumento o criterios elije otro?

7 respuestas



Tomado de (Diaz Castaño, 2021)

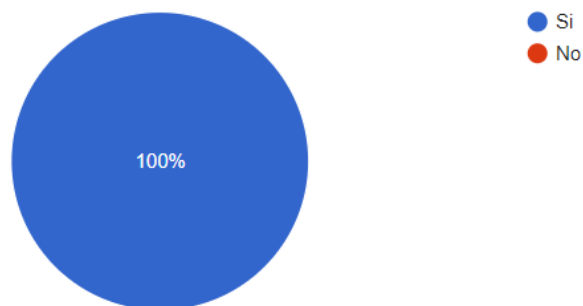
El 100% de los encuestados recomiendan al Taller Industrial JMDB, este indicador muestra el grado de satisfacción y lealtad de los clientes.

Figura 22

Encuesta de satisfacción

Recomendarías a un colega o empresa el Taller Industrial Jorge Mario Díaz B

7 respuestas



Tomado de (Diaz Castaño, 2021)

Definitivamente la calidad del taller Industrial JMDB está muy bien calificado por los encuestados, entre nueve y diez puntos, teniendo en cuenta que diez es la mayor puntuación.

Figura 23

Encuesta de satisfacción



Tomado de (Díaz Castaño, 2021)

Despliegue de las Estrategias de Mercadeo

Producto

La estrategia de producto que se propone es seguir haciendo piezas a la medida y que sean encaminadas a mejorar el servicio al cliente, debido a que la empresa no posee productos estandarizados, sino que cada uno varía en sus características.

La estrategia de producto es ofrecer un servicio de diseño de un plano de la pieza solicitada por el cliente y mejorar la tecnología actual para ofrecer un servicio más rápido y acortar el periodo de entrega.

Precio

En vista de que El Taller JMDB, en algunas ocasiones establece los precios de manera empírica, se recomienda que la empresa disponga de un sistema de costeo sencillo y confiable, que sirva como base principal para establecer los precios con un análisis de la competencia y con una estrategia de descreme de mercado, que busque distinguir y captar las preferencias de los consumidores que están dispuestos a pagar más por las piezas elaboradas. En el descreme de mercado, el taller trata de diferenciar sus productos en base a una mayor calidad, exclusividad u otros atributos que hacen que los clientes paguen más.

Distribución

El Taller JMDB distribuye sus servicios por medio de un canal directo debido a que, por la naturaleza de la empresa, no existe un intermediario o canal de distribución. Esto es una ventaja para la empresa, porque le permite estar en contacto con sus clientes.

No es necesario establecer estrategias de distribución, sin embargo, se debe implementar una política que consiste en acortar al máximo el tiempo que transcurre entre el momento en que la pieza es mecanizada o elaborada y la entrega formal al cliente.

Comunicación

El objetivo de esta estrategia es posicionar El Taller JMDB, de modo que se le reconozca como una empresa capacitada para atender efectivamente la demanda de servicios metalmecánicos, ofreciendo a sus clientes la satisfacción completa y una trayectoria de más de 35 años de experiencia.

Planteamiento de la Investigación de Mercado

Se realiza una investigación cualitativa con el método exploratorio y descriptivo, que nos permite evaluar e interpretar información obtenida a través de entrevistas, conversaciones, registros, memorias, entre otros, esto con el propósito de interpretar y analizar la información para lograr el objetivo.

Las técnicas de recolección de la información serán las entrevistas con grupos de expertos que darán un acercamiento a la industria metalmecánica que permitirán conocer la percepción a nivel interno y externo del Taller JMDB. También se realizarán espacios exploratorios con proveedores que permitan obtener cuáles son sus aspectos a tener en cuenta al momento de escoger una empresa de metalmecánica para realizar sus trabajos o maquinas. De esta manera se van a realizar encuestas y entrevistas que van a ser de mucha ayuda para tener una idea de hacia dónde debemos dirigir y poder llegar al objetivo general de la propuesta de plan de mercadeo.

Objetivo

Incrementar los ingresos brutos en un 5% con respecto de los ingresos brutos del 2021.

Estrategias y Tácticas

Formular los elementos principales que la planeación estratégica realiza, con el fin de tener claros los objetivos que se quieren a futuro y permitir identificar una de las falencias que se observan, y es que el Taller Industrial JMDB no cuenta con una filosofía organización clara, donde la misión, visión y valores no cumplen con conceptos acordes con lo que se espera lograr en el futuro.

Figura 24

Estrategia 1

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES
Formular los elementos principales de la planeación estratégica	Elaboración de la nueva misión, visión y valores corporativos del taller industrial JMDB	Entrevistar al dueño de la compañía para observar su mirada ante estos elementos de la planeación estratégica.
		Contrarrestar lo que hay frente a los nuevos elementos de la planeación estratégica que se quieren incluir.
		Redactar la nueva Misión, Visión y valores del Taller Industria JMDB.
	Comunicar la nueva Misión, Visión y valores del Taller Industria JMDB a todos los empleados	Reunir a todos los empleados para hacer el despliegue de la Misión, visión, y Valores del Taller Industrial JMDB
		Imprimir en formato resistente la Misión, visión y valores
		Publicar en un sitio visible del Taller Industrial JMDB la misión, visión y valores
Difundir la nueva Misión, Visión y valores del Taller Industria JMDB Proveedores intermediarios y	Diseñar la e-card para la difusión de la planeación estratégica	
	Verificar la base de datos a la que va a ser enviada la E-card	
		Hacer correo para enviar la e-card la nueva visión, misión y valores

Para lograr constituir un sistema de control de la información interna, que le permita contar con la información, tanto de los clientes como de los proveedores que a diario se registran y con quienes se realizan importante negociaciones, se propone como actividad diseñar una base de datos simple (Excel) para recopilar la información de los clientes empresariales y particulares, y por otro lado, una base de datos que permita tener la información a la mano sobre insumos, costos, datos empresariales y contactos de los proveedores que surten al Taller Industrial JMDB.

Figura 25

Estrategia 2

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES
Elaborar mecanismos de control de la información interna del taller industrial JMDB	Implementar una base de datos de los clientes empresariales	Determinar cuál es la información que se quiere recoger
		Organizar la información de clientes y proveedores del taller, que permita generar procesos eficientes y eficaces para contar con los datos de insumos y materias primas de manera inmediata.
		Sistematizar la información de proveedores del Taller Industrial JMDB
		Presentar el informe sistematizado a Gerencia y al Jefe de taller

Se realizarán encuestas tanto a los clientes como a los empleados, para determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que rodean al Taller Industrial JMDB y que aportarán a la formulación de estrategias y toma de decisiones adecuadas. Con la formulación de

estas estrategias se espera optimizar todos los niveles organizacionales del taller y sobre todo reconocer, valorar y generar la importancia del buen servicio y trato para con el cliente, con el fin de establecer criterios de confiabilidad, fidelización y demanda de sus servicios, que al final se verán reflejados en el crecimiento de las ventas cada año.

Figura 26

Estrategia 3

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES
Recolectar información sobre las necesidades de los clientes del taller industrial JMDB	Realizar investigación exploratoria para el Taller Industrial JMDB	Elaboro el cuestionario
		Subir el cuestionario a Google Works pace
		Probar el cuestionario
		Enviar cuestionario
		Tabular la información compilada
		Presentar el informe a la gerencia

El Taller Industrial JMDB no cuenta con amplio reconocimiento en el mercado y su nula participación en internet y el marketing digital inciden mucho en este problema. De hecho, al hacer las matrices de competitividad se pudo detectar que las empresas con página web y participación en redes sociales, cuentan con mayor acogida y cierto respaldo que garantiza la calidad del servicio que prestan. Para esto se sugiere que se implemente una página web y tener redes sociales para que los clientes tengan más contacto con el taller y los trabajos que realizan en él.

Figura 27

Estrategia 4

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES
Captar nuevos nichos de mercado online, que permitan aumentar la rentabilidad del taller industrial JMDB	Realizar marketing digital SEO con buscadores como Google	Diseñar una pagina Web facil y practica del Taller
		Crea un buyer persona de acuerdo al taller Industrial JMDB (Identificar cliente ideal)
		Identifica las palabras clave de la industria
		Analiza la competencia
		Crear contenidos
		Enlazar con otras páginas y contenidos de la industria
	Realizar marketing digital en redes sociales tales, Facebook, Instagram.	Definir métricas
		Recopilar todas las fotos y videos de trabajos realizados en el Taller Industrial JMDB
		Insertar marca de agua para que los trabajos no sean plagiados
		Abrir un perfil en Facebook e Instagram
		Subir el contenido en Facebook e Instagram
		Enviar solicitud masiva tanto a clientes, amigos y familiares

La idea es que el Taller Industria JMDB tenga una imagen llamativa y recordada por los clientes, donde refleje con su Logo la personalidad de la marca y todos los valores que el Taller posee.

Figura 28

Estrategia 5

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES
Generar en el cliente recordación de marca	Elaborar un nuevo logo para el Taller Industrial JMDB	Plantear Logo con un diseñador grafico
		Implementar el Logo en la papelería y medios magnéticos.
	Elaborar el slogan del taller Industrial JMDB	Plantear slogan con gerencia y diseñador grafico
		Diseñar manual con los colores y figuras corporativas
	Elaborar el manual de la imagen corporativa	Enviar a impresión en litografía
		socializar con empleados
	Difundir el diseño de marca	verificar la base de datos a la que se va a difundir el diseño de marca
		Hacer correo para enviar el diseño de marca

Se sugiere establecer una política de precios para determinar los precios al por mayor y al por menor de sus productos o servicios y tener una política fijada en la necesidad del mercado, los atributos del producto y los valores de la empresa

Figura 29

Estrategia 6

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES
Crear una política de precios para los Trabajos realizados por el Taller Industrial JMDB	Encontrar el punto de equilibrio de del taller Industrial JMDB	Entrevistar con el dueño de la compañía para obtener información contable del Taller JMDB
		Implementar un Balance scorecard del Taller Industrial JMDB
	Implementar una metodología de costeo sistematizado	Investigar las mejores practicas de metodología de costeo del sector
		Diseñar un programa sencillo para establecer los precios unificados
Analizar los competidores	Investigar como se costea en el sector	
	Investigar como costea la competencia	

Definir las funciones para cada uno de los cargos de Taller Industria JMDB, con el fin de realizar un análisis de las diferentes competencias y funciones que se requieren, esto ayudará para el desarrollo de la estrategia de la empresa, ya que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo

Figura 30

Estrategia 7

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES
Definir el manual de funciones para cada uno de los cargos con el fin de atender todas las necesidades plasmadas en los objetivos del plan de mercadeo	Construir el perfil del cargo	Determinar las competencias de los colaboradores del Taller Industrial JMDB
	Establecer las funciones	Recopila todas las tareas realizadas en todos los trabajadores.
		Ordena todas las tareas recopiladas, en función de su importancia
		Redactar las funciones por cargo
Socializar las funciones con el empleado	Reunir por cargos para socializar las funciones a cada empleado	

La técnica de promoción ayudará a promocionar y generar recordación en el momento que los clientes tengan algo que identifique al Taller Industrial JMDB en sus manos, esto ayudará a expandir la imagen mucho más.

Figura 31

Estrategia 8

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES
Realizar técnicas para promocionar el Taller Industrial JMDB con herramientas potenciales de manera asertiva.	Mejorar la fidelización de los clientes actuales con el planteamiento de acciones postventa y técnicas comerciales más efectivos con ellos.	Diseñar y obtener material de merchandising para futuras negociaciones con clientes nuevos y actuales.
		Entregar material publicitario del Taller Industrial JMDB a los representantes de cada una de las empresas clientes (esferos, pisa papeles, calendarios, pocillos, entre otros).
		Enviar un obsequio de la compañía y una E-Card de felicitación en eventos importantes como cumpleaños, día del ingeniero, una nueva tienda, reconocimientos, nombramientos, entre otros.

Se participará en eventos del sector industrial para que se tenga contacto con el medio y contactar posibles clientes y proveedores que ayuden a mejorar la cadena de valor del Taller Industrial JMDB.

Figura 32

Estrategia 9

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES
Realizar acciones de Relaciones Públicas	Participación en eventos del sector metalmecánico.	Analizar las ferias industriales que país y la región mas importantes en la Industria y el sector metalmecánico
		Asistir a las ferias industriales del país y la región que mas se ajustan al Taller
		Grabación de los videos y publicación para las redes sociales, donde muestren la participación en estas ferias

Se realizará constantemente consecución de Hojas de Vida para que, en el momento de faltar un cargo, en especial un operario, tener más facilidad de reemplazarlo, debido a que estos cargos son más especializados y con un grado de dificultad más alto en conseguir por su rotación.

Figura 33

Estrategia 10

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES
Elaborar tecnicas de reclutamiento y capacitación	Ejecutar un plan de reclutamiento para conseguir empleados par el T	Visitar Bancos de Hojas de vida
		Consecución de Hojas de vida
		Clasificar las Hojas de Vida según el cargo y el rol
		Llamar a personal idóneo para el cargo solicitado
	Ejecutar un plan de capacitación para los empleados del taller industrial JMDB	Realizar capacitación de la empresa y sus elementos de la planeación estrategia
		Acompañamiento en Plan canguro con personal mas especializado
		Seguimiento y control a las labores realizadas

Cronograma de Actividades y Presupuesto

Se realiza un presupuesto de inversión hasta el año 2022 en las actividades que se plantean para el plan de mercadeo, esto da una inversión total aproximada de \$ 7.538.947, que se distribuye de la siguiente manera:

Para la estrategia de formulación de elementos principales de la planeación estratégica como la misión, visión y valores, se plantea un presupuesto de \$ 352.996 en las actividades, empezando en la segunda semana de marzo de 2021 y finalizando las actividades en la segunda semana de septiembre del mismo año.

Figura 34

Presupuesto de Inversión para realizar la estrategia 1

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	ENERO				FEBREO				MARZO						
			SEM. 1	SEM. 2	SEM. 3	SEM. 4	SEM. 1	SEM. 2	SEM. 3	SEM. 4	SEM. 1	SEM. 2	SEM. 3	SEM. 4			
Entrevistar al dueño de la compañía para observar su mirada ante estos elementos de la planeación estratégica.	Gerente y Grupo Investigador	\$ 33.833															
Contrarrestar lo que hay frente a los nuevos elementos de la planeación estratégica que se quieren incluir.	Gerente y Grupo Investigador	\$ 33.833															
Redactar la nueva Misión, Visión y valores del Taller Industria JMDB.	Grupo Investigador	\$ 33.833															
Reunir a todos los empleados para hacer el despliegue de la Misión, visión, y Valores del Taller Industrial JMDB	Gerente y Grupo Investigador	\$ 50.000															
Imprimir en formato resistente la Misión, visión y valores	Asistente Administrativa	\$ 50.000															
Publicar en un sitio visible del Taller Industrial JMDB la misión, visión y valores	Asistente Administrativa	\$ 33.833															
Diseñar la e-card para la difusión de la planeación estratégica	Comunicador	\$ 50.000															
Verificar la base de datos a la que va a ser enviada la E-card	Asistente Administrativa	\$ 33.833															
Hacer correo para enviar la e-card la nueva visión, misión y valores	Asistente Administrativa	\$ 33.833															

Para implementar una base de datos de los clientes empresariales se necesita un presupuesto de \$ 744.319 y un tiempo estipulado de un mes.

Proyección de Ventas y Utilidades

Plan de Ventas

El área de ventas del Taller Industria JMDB la maneja el gerente y propietario, él mismo es el encargado de visitar los clientes, ya que es la persona con más conocimiento técnico para asesorar a las empresas en la realización de las piezas y partes de las máquinas.

Los productos y servicios que el Taller Industrial JMDB ofrece a sus clientes es el diseño, elaboración, fabricación, montaje y mantenimiento de maquinaria para equipos industriales. Entre las funciones que tiene el área de ventas está realizar las negociaciones ante los clientes y proveedores, planificar todas las actividades del taller, tomar decisiones que conlleven a obtener las metas, preparar y desarrollar las propuestas a ofertar, determinar las necesidades tecnológicas para prestar un mejor servicio a los clientes.

Se realiza venta personal debido a que se atiende directamente al cliente, ya que por ser un producto especializado y hecho a la medida se necesita una ayuda comercial con conocimiento técnico para el desarrollo de la venta. Esta ayuda comercial es apoyada por un vendedor externo que en este caso es el gerente y consiste en visitar a los clientes en el campo para generar órdenes de compra en las empresas.

El proceso de capacitación se realiza de manera muy empírica y ajustada al conocimiento que esta persona tiene en la industria. Debido a que es muy importante tener habilidades técnicas en el momento de realizar un boceto de una máquina o pieza. Estas habilidades se han desarrollado con la trayectoria que el taller y sus clientes han tenido con él, sumado de apoyos literarios, donde se busca ratificar y mejorar el conocimiento.

Para lograr el objetivo del 5% de crecimiento en ventas para año 2022, donde se inicia la implementación de todas las estrategias propuestas en el plan de mercadeo, se consiguió el promedio facturado de los últimos cinco años (2016 al 2020), donde se plantea lograr una facturación promedio de \$ 216.556.095 para el año 2022.

Figura 44

Promedio Facturación 2016 al 2020 y Objetivo 2022

VENTAS ÚLTIMOS 5 AÑOS					OBJETIVO
2016	2017	2018	2019	2020	2022
\$ 182.603.000	\$ 243.899.000	\$ 218.294.000	\$ 206.806.000	\$ 179.617.500	\$ 216.556.095

Requerimiento

Para cumplir el plan de ventas se requiere de los siguientes insumos:

Figura 45

Requerimientos para poder cumplir el plan de ventas

Concepto	Unidades Requeridas	Observaciones
Software de Diseño	1	Es importante para la estrategia de marca y marketing digital del taller.
Manuales de imagen corporativa	3	Estos manuales son la guía de instrucción de la imagen corporativa para tener por escrito y transmitir información que sirva a los trabajadores y personal interesado.
Manual de funciones y procedimientos para cada uno de los cargos	3	Instrumento administrativo que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman el taller
Material Publicitario	500	Material publicitario como lapiceros, agendas, cuadernos, metros, pocillos, entre otros
Pendón	2	Es un expositor publicitario plegable y reutilizable para los eventos.
Tarjetas de presentación Física	1000	Se recogen los datos principales del Taller de interés para posibles clientes y proveedores.
Tarjetas de presentación Virtual	1	Se recogen los datos principales del Taller de interés para posibles clientes y proveedores.
Roll up	2	Es un expositor publicitario auto sostenible y reutilizable para los eventos.
Flyer Publicitarios	1000	Volante en papel impreso para promocionarle taller

Este crecimiento se logrará mes a mes con una facturación promedio de \$18.046.341, teniendo en cuenta que los últimos cuatro meses del año se incrementa sustancialmente, teniendo en cuenta que el Taller JMDB maneja un margen de rentabilidad promedio del 20% de los trabajos realizados.

Figura 46

Facturación mes a mes año 2022

	Ene.	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Año
FACTURACION	13.319.843	12.134.920	21.301.206	12.068.504	20.073.061	17.735.700	11.840.797	8.569.608	20.766.726	28.937.319	25.072.614	24.735.797	216.556.095

Control y Seguimiento

Como resultado de los KPI'S que se van a manejar para lograr hacer seguimiento a las estrategias planteadas, tenemos cinco focos (Proveedores, nivel de satisfacción de los clientes, indicador de mercadeo digital, indicador de ventas e indicadores financieros), que ayudarán a hacerle un seguimiento periódico con el fin de medir la rentabilidad, eficiencia y capacidad del Taller JMDB.

Figura 47

Indicadores de Proveedores

	Indicador	Definición	Metodología	Periodicidad medición	Fecha de información inicial	Fecha de información final	Responsable	Meta	Resultado
Proveedores	Costo y Tiempo promedio por pedido	Hace referencia al costo y la cantidad de veces que se compra materia prima en el mes a los proveedores.	Valor y cántida de pedidos por mes	Mensual	1-ene-22	31-dic-22	Asistente Administrativa	Verificar cuántos pedidos se hacen al mes y el valor del pedido.	Saber el nivel de importancia del proveedor para Taller JMDB
	Número y tipo de proveedores	Es la cantidad e importancia de proveedores viables para pedir materias primas.	Número de proveedores, cotizaciones y facturas realizadas por mes	Mensual	1-ene-22	31-dic-22	Asistente Administrativa	Clasificar los proveedores según su importancia y producto.	Saber el número de cotizaciones y facturación de los proveedores
	Tasa de cumplimiento de los proveedores	Permite evaluar que tanto el proveedor cumple con obligaciones como el plazo, tiempos de entrega, descuentos y terminos.	Beneficios brindados por el proveedor	Trimestral	1-ene-22	31-dic-22	Asistente Administrativa	Medir la cantidad de beneficios que el proveedor otorga al Taller JMDB	* Plazo de pago * Tiempos de entrega * Descuentos otorgados * Términos y condiciones

Figura 48

Indicadores de Nivel de Satisfacción de los Clientes

	Indicador	Definición	Metodología	Periodicidad medición	Fecha de información inicial	Fecha de información final	Responsable	Meta	Resultado
Nivel de Satisfacción de los Clientes	Satisfacción General de los clientes	Ayuda a comprender qué tan satisfechos se encuentran en general los clientes.	Realizar encuestas de satisfacción al cliente y evaluar cómo califican los usuarios la experiencia.	Trimestral	1-ene-22	31-dic-22	Asistente Administrativa	Determinar el nivel de satisfacción de los clientes con el Taller JMDB	*Porcentaje
	Garantías Recibidas	Define la cantidad de garantías o trabajos sin satisfacción que el Taller JMDB entrega a sus clientes.	Realizar encuestas de satisfacción al cliente y revisar la cantidad de trabajos devueltos.	Trimestral	1-ene-22	31-dic-22	Asistente Administrativa	Medir la cantidad de trabajos devueltos sobre los trabajos realizados	*Porcentaje
	Indicador Net Promoter Score	Mide la posibilidad que el cliente recomiende el Taller JMDB	Realizar encuestas de satisfacción al cliente.	Trimestral	1-ene-22	31-dic-22	Asistente Administrativa	Determinar el nivel de recomendación de los clientes con el Taller JMDB	*Porcentaje

Figura 49*Indicadores de Marketing Digital*

	Indicador	Definición	Metodología	Periodicidad medición	Fecha de información inicial	Fecha de información final	Responsable	Meta	Resultado
Indicadores de Marketing Digital	Tráfico en la Web	Medir y analizar el tráfico del sitio web para optimizar el contenido y enfocarlo correctamente.	Verificar el número de personas que leen o consultan nuestra página web.	Mensual	1-ene-22	31-dic-22	Asistente Administrativa	Calcular el promedio de vistas	Número de Visitas
	Alcance de las Redes Sociales	Mostrar el número de seguidores en las redes sociales a través del crecimiento y la participación de su audiencia.	Verificar el número de personas que ven o interactúan en las redes sociales del Taller JMDB.	Mensual	1-ene-20	31-dic-20	Asistente Administrativa	Calcular el promedio de seguidores e interacción.	Número de seguidores nuevos y actuales

Figura 50*Indicadores de Ventas*

	Indicador	Definición	Metodología	Periodicidad medición	Fecha de información inicial	Fecha de información final	Responsable	Meta	Resultado
Indicadores de Ventas	Número de ventas mensuales	Se refiere a la cantidad de ventas facturadas que se realizaron en el Taller JMDB.	Evalúa y totaliza las ventas de todos los productos y servicios del Taller JMDB	Mensual	1-ene-22	31-dic-22	Asistente Administrativa	Calcula la sumatoria de lo facturado en el Taller mes a mes	Sumatoria de ventas y servicios realizados por mes
	Número de cotizaciones y pedidos mensuales	Cantidad de cotizaciones solicitadas al Taller JMDB con respecto a las efectivas.	Sumatoria de cotizaciones versus trabajos realizados	Mensual	1-ene-22	31-dic-22	Asistente Administrativa	Saber cuantas cotizaciones se realizan y cuantas son efectivas.	Número de cotizaciones / pedidos mensuales

Figura 51*Indicadores Financieros*

	Indicador	Definición	Metodología	Periodicidad medición	Fecha de información inicial	Fecha de información final	Responsable	Meta	Resultado
Indicadores Financieros	Margen de beneficio neto	El margen neto permite medir la rentabilidad del Taller JMDB	Para obtenerlo se divide el beneficio neto (ingresos - costos) entre el resultado total las ventas (sin IVA).	Mensual	1-ene-22	31-dic-22	Asistente Administrativa	Identificar cual es la rentabilidad del Taller JMDB.	Porcentaje de rentabilidad
	Capital de trabajo	Representa la liquidez operativa disponible para el Taller JMDB.	La sumatoria de los activos corrientes y pasivos corrientes	Mensual	1-ene-22	31-dic-22	Asistente Administrativa	Saber cual es la liquidez disponible despues del ejercicios.	Valor de la liquidez operativa.

Planes de Contingencia

Entre los escenarios de riesgo que se pueden presentar para la implementación del plan de mercadeo puede ser la fluctuación de precios de la materia prima, la continuidad de la crisis social en el país y la crisis de salud por parte de la pandemia debido al COVID-19, lo que lleva

como consecuencia a una crisis económica y social. Para esto se debe realizar un plan de contingencia, donde se minimice el riesgo del no cumplimiento del plan de mercadeo.

Para el incremento de precios en las materias primas y en especial del acero, que es un insumo indispensable para la elaboración de las piezas metalmecánicas, se tiene como plan de contingencia un abastecimiento leve o un incremento en el precio de venta, que no será muy relevante, ya que este aumento de precios es una situación pasajera que obedece al comportamiento de los mercados externos debido al desabastecimiento por la pandemia.

Seguido de esto, la seguridad social que está viviendo el país en los últimos meses crea incertidumbre, pero esta industria no se ha visto muy afectada por esta situación de orden público, por lo contrario, el Taller Industrial JMDB se encuentra ubicado en una zona donde esta situación no ha generado problemas para desarrollar las labores de trabajo diario. Como plan de contingencia se han modificado los horarios de apertura del Taller, con el fin de que el cierre de la jornada laboral sea más temprano y no generar riesgos a sus empleados.

Y para minimizar los efectos que deja la pandemia, la responsabilidad social del Taller consiste en llevar a cabo todos los protocolos de bioseguridad y tomar todas las medidas necesarias para procurar garantizar la salud de sus empleados y clientes. Y que, si a futuro se vuelve a dar un cierre total del taller por consecuencia de la pandemia, se les garantice a los empleados su estabilidad económica y laboral, por medio de los subsidios otorgados por el gobierno que da a las empresas que están legalmente constituidas y tienen a sus empleados con todas las prestaciones de ley. De esta manera se garantiza que el plan de mercadeo se lleve a cabo teniendo en cuenta sus posibles contingencias y su plan de acción.

Lecciones Aprendidas

Desde la Óptica del Mercado

Desde la óptica del mercado, el Taller JMDB es reconocido por su calidad y trayectoria, pero su participación en el mercado todavía es muy baja, sabiendo que con sus ventajas competitivas y aplicando una adecuada mezcla de mercadeo, se puede lograr el incremento de clientes del segmento empresarial, buscando posicionar a la empresa en el sector local y por medio del acceso a la tecnología de la información y comunicación, permitir al taller incrementar la penetración del mercado, para aumentar su rentabilidad y ser más reconocido en el medio.

Las empresas hoy en día deben estar conectadas con clientes, proveedores y competidores, a través de las herramientas digitales, proceso en el cual el Taller JMDB debe trabajar como estrategia para facilitar un mayor alcance del negocio y reducir costos. Adicional, los clientes destacan como ventaja competitiva la excelencia de sus productos y servicios, sin embargo, debe mejorar sus canales de comunicación para alcanzar más clientes potenciales y fidelizar a los clientes actuales.

Desde la Óptica de la Organización

El Taller JMDB participa en el mercado regional y debe ganar clientes cuyos negocios le permitan capitalizarse para invertir en el crecimiento de la empresa, teniendo en cuenta que a pesar de que el 2020 estuvo por casi tres meses cerrado, debido a la pandemia, es importante resaltar que esta industria se mantuvo y es posible afirmar que al finalizar el año 2020 no generó pérdidas y para este 2021 se proyecta como un año con buenas perspectivas en esta industria. Adicional a esto, se debe tener en cuenta que el Taller Industrial JMDB es una empresa constituida y todos sus trabajadores están legalmente contratados, lo que le permitió ser parte de

las empresas que recibieron subsidios que el gobierno otorgo en el año 2020 por inicio de pandemia, esto ratifica que es una empresa seria, que tiene futuro y proyección.

Los productos ofrecidos son realizados a medida, teniendo en cuenta las características específicas para cada cliente, y esto hace que Taller Industrial JMDB en algunos casos sea el único que tiene las condiciones para realizar algunas piezas o maquinas. Seguido de esto, el servicio posventa es fundamental en el tipo de mercadeo en el que está el Taller Industria JMDB, pues al realizar proyectos y piezas de alto costo, es importante asegurar garantía y buen mantenimiento. Así mismo, el crecimiento en el sector metalmecánico va aumentando su presencia en el mercado actual, lo que hace enfrentar cada vez una competencia más fuerte. De ahí, la necesidad de que el Taller este encaminado a la mejora continua y a la implementación de planes de mercadeo que conlleven al cumplimiento de objetivos.

Desde la visual de la organización, el Taller Industrial JMDB debe detectar las fortalezas y debilidades constantemente y compararse con sus competidores para realizar un diagnóstico interno y evaluar sus servicios y productos, y así descubrir las oportunidades y amenazas para obtener información veraz y actualizada del entorno, ya que de esta manera se observan con mayor claridad las tendencias en el mercado por medio de las cuales se detecta la oportunidad de ofrecer un nuevo producto o servicio en el que la competencia no cumpla con los niveles de calidad exigidos.

El Taller Industrial JMDB realizará una categorización de sus clientes donde se identifiquen sus actividades y servicios, con el fin de conocer más a fondo los clientes y sus necesidades. Adicional a esto se percibe que el taller debe conocer más sus competidores para

que de esta manera se pueda posicionarse entre ellos y conocer más a fondo sus ventajas competitivas y comparativas.

Desde el Proceso de Intervención

Durante el proceso de indagación del Taller Industrial JMDB, se identifica que es importante que los cargos estén bien definidos debido a que, en el caso del gerente, se tiene una sobrecarga, realizando labores extras y menos calificadas que podrían ser realizadas por personal más económico para el Taller, esto con el fin de distribuir el trabajo y permitir al gerente tener una carga laboral más liviana, que le genere menos fatiga y tensión.

Teniendo en cuenta la aparición de nuevas empresas de la industria metalmecánica en el mercado local, se recomienda fortalecer su área comercial, esto de la mano de la implementación de Plan estratégico de marketing que permita llegar a nuevos mercados.

Por otro lado, tener el Taller Industrial JMDB legalmente constituido y tener todos sus trabajadores legalmente contratados, le permitió ser parte de una de las empresas que recibió subsidios del gobierno en el año 2020, este beneficio trajo un alivio económico a la empresa en los meses que estuvo cerrado el taller por causa del COVID-19.

Entre las lecciones aprendidas está conocer más la competencia para saber cómo está la empresa posicionada en el mercado y saber cómo los clientes ven el Taller Industrial JMDB. Esto con el fin de saber cuáles estrategias implementar a futuro y qué oportunidades pueden ser viables para destacarse en el mercado.

La realización de este trabajo sirvió a quien lo realizó para afianzar los conocimientos en la implementación de un plan de mercadeo y para lograr hacer que el gerente lo viera como un objetivo rentable a futuro y no como un gasto más que piden las empresas día a día. Este proceso

llevo al gerente a entender qué tan importante es conocer e implementar estrategias para la empresa y qué tan importante es estructurarlas.

Para finalizar, es importante que todas las estrategias propuestas se realicen de la mano de todo el personal de trabajo, ya que todos hacen parte del ciclo de la empresa y depende de cada uno que estas se cumplan y generen valor, tanto en los clientes internos como externos.

Referencias

- Vicepresidencia de Desarrollo Económico y Competitividad. (2020, December 30). Colombia: Balance 2020 Y Perspectivas 2021.
- DANE. (2020). Información Estadística Risaralda.
- Díaz Castaño, I. C. (2021a). Encuestas. Recuperado de <https://forms.gle/Tpf3tts9ZefRB5Ev7>
- Díaz Castaño, I. C. (2021b). Mezcla de Mercadeo. En Liderazgo y Mercadeo. Recuperado de <https://www.liderazgoymercadeo.co/mezcla-de-mercadeo/>
- El Tiempo (2019). ¿Cómo fortalecer la competitividad de las pymes para 2020? Periodico El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/competitividad-de-las-pymes-en-colombia-para-2020-446922>
- Franco Angel, M. (2012). Análisis de capacidades de gestión del conocimiento para la competitividad de PYMES en Colombia. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Katz, J. (1982). Cambio tecnológico en la industria metalmeccánica Latinoamericana. Oficina de la CEPAL en Buenos Aires.
- Kotler, P. (2006). Dirección de marketing (14th ed., p. 60).
- Lemant, P. S. O. (2002). *Guía para el Diagnostico Global de la Empresa: Chequeo de 184 Areas Clave*. España: Ediciones Gestion 2000.
- Informe sobre los acuerdos comerciales vigentes de Colombia, Pub. L. No. Ley 1868, 6 (2020).
- Mincomercio. (2019, June 6). Gobierno expide nueva clasificación de empresas a partir de sus ingresos. *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Recuperado de

<http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>

Rivera Godoy, J. A. (2008). Decisiones de financiación de la industria metalmecánica del Valle del Cauca. *Estudios Gerenciales*, vol. 30, Issue 107, pp. 301–313. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232008000200002&script=sci_arttext&tlng=es#tabla1

Rodríguez García, J. M. (2021). *simulador diagnóstico*

Rueda, J., Garavito, Y. & Calderón, J. (2020, Junio). Indicadores de gestión como herramienta de diagnóstico para Management indicators as a diagnostic tool for SMEs. *Universidad de Investigación y Desarrollo*, vol 15, núm. 2.

Secretaria de Desarrollo Económico. (2021). *Tasa de desempleo*. Observatorio del Empleo. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>