

Trabajo de Grado

Propuesta de estrategia competitiva para Construmateriales La 94 SAS

Preparado por

Andrés Felipe Ramírez Mejía



Asesor Temático

Carolina García Tobón

Asesor Metodológico

Isis Miosotis Álvarez Flórez

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA

FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MEDELLÍN

-2018-

Tabla de Contenido

Tabla de Ilustraciones	4
AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN	6
PALABRAS CLAVE	6
ABSTRACT	7
KEYWORDS	7
PRESENTACIÓN	8
PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA	10
OBJETIVOS	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos	12
JUSTIFICACIÓN	13
METODOLOGÍA.....	17
Elaboración de una visión estratégica, declaración de misión y conjunto de valores fundamentales	17
Análisis del ambiente externo.....	18
Análisis PESTEL	18
Análisis del modelo de 5 fuerzas de la competencia.	19
Análisis interno	20
Análisis de recursos y capacidades.	20
Estrategias competitivas Genéricas.	21
Técnicas e instrumentos.....	22

Revisión documental.	22
Entrevista semiestructurada.	22
Entregable	22
Proyecto de desarrollo empresarial: propuesta de estrategia competitiva	23
Declaración de visión y misión.....	23
Visión.....	24
Misión.	24
Valores.....	24
Análisis de ambiente externo.....	26
PESTEL.	26
Modelo de competencia de 5 fuerzas.....	36
Análisis interno.....	38
Análisis de recursos y capacidades.....	38
Estrategia competitiva.	41
RECOMENDACIONES.....	43
CONCLUSIONES.....	44
Bibliografía / Cybergrafía.....	46
Anexos	47
Anexo 1.....	47
Entrevista gerente Construmateriales La 94 SAS.....	47
Anexo 2.....	49
Entrevistas a expertos en la distribución de materiales para la construcción en el valle de Aburrá.	49

Tabla de Ilustraciones

Figura 1	13
Figura 2	14
Figura 3	20

AGRADECIMIENTOS

Primero, agradezco a Dios por la oportunidad de conocer personas que me han enseñado mucho en este camino de la vida y disponer todas las herramientas para lograr mis metas personales.

También, agradezco a mi familia por su paciencia y apoyo incondicional, a los docentes de la facultad de Administración de Empresas por su enfoque humanista y dedicación personalizada y a la organización Construmateriales La 94 SAS por hacer posible este proyecto, al abrirme sus puertas y depositar su confianza en mi criterio profesional.

RESUMEN

El presente proyecto de desarrollo empresarial se realizó en la organización Construmateriales La 94 SAS en la ciudad de Medellín, con objeto de construir herramientas que faciliten la planeación de mediano y largo plazo para la organización; se presentó una propuesta de estrategia competitiva para la organización que se fundamenta en los planteamientos contenidos en el libro Administración Estratégica de Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland III (2015). Se contó con la participación de las directivas de la organización, para la definición de la visión, misión y valores corporativos, mediante la revisión documental se procedió a realizar el análisis externo con las herramientas PESTEL y análisis de las cinco fuerzas de la competencia de acuerdo a la metodología planteada por los autores anteriormente mencionados, quienes toman el análisis propuesto por Michael Porter y lo enfocan a la Administración Estratégica, para los análisis se consultaron diferentes documentos de política pública y entrevistas a expertos, que reflejaron las oportunidades y barreras del mercado; para la construcción del análisis interno se utilizó la clasificación de los recursos y capacidades, encontrando fortalezas que favorecen a la organización como la asesoría comercial y la logística. Lo anterior, permitió concluir que la mejor estrategia para la organización es la de proveedores de mejores costos para poder competir y mantenerse en el mercado.

PALABRAS CLAVE

Capacidades, estrategia, mercado, organización, recursos y ventaja.

ABSTRACT

The present organizational development project was carried out in the organization Construmateriales La 94 SAS in the city of Medellín, with object of constructing tools that facilitate the medium and long term planning for the organization; A proposal of competitive strategy for the organization was presented based on the contents of the book Strategic Management of Thompson, Peteraf, Gamble and Strickland III (2015). There was the participation of the directives of the organization, for the definition of the vision, the mission and the corporate values, through the documentary review the external analysis was made with Pesel tools and the five forces, according to the methodology proposed by the above-mentioned authors, those who take the analysis proposed by Michael Porter and focus to strategic management, in which it consulted different documents of public policy and interviews with experts, which reflected the opportunities and barriers of the market; for the construction of internal analysis, the classification of resources and capacities was used, finding strengths that favor the organization such as business advice and logistics. What allowed reaching the conclusion that best strategy for the organization is that of the providers of better costs for can competitive and remain in the market.

KEYWORDS

Capacities, strategy, market, organization, resources and advantage.

PRESENTACIÓN

La definición de la estrategia corporativa de la organización le permite orientar sus acciones de forma integrada, en torno a su forma de competir en el mercado; es por esto que la planeación estratégica permite desplegar el contenido de la estrategia corporativa, incidiendo sobre el funcionamiento de las diferentes áreas de la organización como la comercial, administrativa, gestión del talento humano, logística, compras y cartera. La elección de la estrategia competitiva le permite a la organización potenciar sus factores diferenciadores y sostener su ventaja competitiva, optimizando el uso de sus recursos y capacidades, para el aprovechamiento de las oportunidades presentes en el medio.

Es importante para Construmateriales La 94 SAS realizar un ejercicio de análisis en la definición de su estrategia competitiva, debido a que es una organización nueva en el sector de la distribución de materiales para la construcción. Con esto se pretende posibilitar un mejor desempeño frente a sus competidores y la consolidación de su ventaja competitiva, para favorecer condiciones de crecimiento y sostenibilidad de la empresa en el mediano y largo plazo.

Para la construcción de la propuesta, se realizó el análisis del ambiente externo, basado en 2 herramientas: el análisis PESTEL y el modelo de competencia de 5 fuerzas. El análisis PESTEL se centra en los 6 componentes estratégicos principales del macroambiente, y permite revisar el entorno y las tendencias más relevantes del sector, de cara a las prioridades de la organización; el análisis de las cinco fuerzas competitivas posibilita el diagnóstico de las presiones competitivas del mercado y la evaluación de la fortaleza e importancia de cada una, permitiendo examinar la posición actual de la organización frente a sus competidores, los retos que impactan el sector.

Para el caso del ambiente interno de la compañía, se realizó el análisis de recursos y capacidades, para dimensionar los activos competitivos de la empresa e identificar las capacidades dinámicas que le permiten tener una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Finalmente, se propone a la organización una estrategia competitiva que podría generarle ventaja en el mercado.

Para la realización del análisis, se tomaron como base los planteamientos contenidos en el libro Administración Estratégica (Thompson *et al.*, 2015). Metodológicamente se conservaron los planteamientos de los autores mencionados, por lo que no se siguen los lineamientos de la metodología de investigación de manera estricta.

PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

La organización Construmateriales La 94 SAS se encuentra en el sector de la construcción como distribuidora y comercializadora de materiales pesados como cemento, acero estructural, mampostería y obra blanca en general, fue constituida en la Cámara de Comercio de Medellín el 20 de Abril de 2017 como una sociedad por acciones simplificada.

La gerencia de la misma es ejercida por el emprendedor Cristian Álzate, reconocido comerciante del gremio de la distribución de materiales para la construcción al igual que su familia, la cual ha hecho presencia en dicho renglón de la economía por más de 60 años.

Actualmente la empresa se encuentra ubicada en el en el barrio Aranjuez de Medellín, en el que la comercialización se encuentra concentrada en dos competidores de amplia trayectoria en el sector, estos son Ferretería Don Fulano y Ferrevez. Sin embargo, se identificó una oportunidad de negocio para intermediarios mayoristas, y en ese contexto se crea Construmateriales la 94 S.A.S.

El empresario Cristian Álzate Peláez, aprovecha el buen nombre que tiene entre los productores de materiales para la construcción como: Pavco, Papelim, Corona, Cementos Holcim, Ladrillera Santa fe, entre otros; debido a la gestión comercial que se sostiene desde los últimos 5 años al administrar los negocios familiares y las compras a los proveedores; puede realizar una oferta completa y de marcas reconocidas a precios asequibles para la comunidad, en su organización independiente al grupo familiar. Adicionalmente, el señor Álzate tiene conocimientos en logística de entrega de materiales de construcción y posee tres vehículos para tal fin, factor que sumado al portafolio de productos le permite vender a otros subdistribuidores localizados en el área metropolitana para lo cual contrata un asesor comercial externo con el propósito de aumentar las ventas.

El gerenciamiento de la organización se viene realizando de forma empírica; evidenciado en que el aprendizaje de la administración se realiza en los negocios de la

familia y el conocimiento se transmite de generación en generación, lo que ha funcionado en las demás organizaciones del grupo familiar, logrando consolidar unidades de negocio sólidas y con reconocimiento en el medio.

El gerente decide separarse del grupo familiar para tener autonomía en la toma de decisiones y crear una organización con mayor cobertura del mercado como la venta a ferreterías y depósitos de materiales, transporte de materiales y crédito, factores que diferencian a la organización de las otras unidades de negocio del grupo, para hacer frente a las nuevas dinámicas del sector; como la digitalización, la transición generacional, las reformas tributarias, el escenario del post conflicto, y la aparición de competidores extranjeros. Estos rápidos cambios que se vienen presentando en el entorno de la organización hacen que esta requiera de una planeación estratégica que le permita competir en el mercado, teniendo en cuenta la incertidumbre que generan dichas transformaciones. Adicionalmente, permite a la dirección estar mejor preparada para la toma de decisiones en entornos cambiantes.

La gerencia de Construmateriales La 94 SAS es receptiva a la propuesta de una estrategia competitiva en la cual pueda soportarse gerencialmente para su desempeño en momentos de tantos avances tecnológicos e innovaciones disruptivas, que no son ajenos para el sector de la construcción.

Lo que permite el planteamiento de la siguiente pregunta:

¿Cuál es la estrategia competitiva que requiere la organización Construmateriales La 94 SAS, para ser reconocida en el sector de la distribución de materiales para la construcción en concordancia con las tendencias emergentes del mismo, en el área metropolitana del Valle de Aburra para el año 2022?

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer a la organización Construmateriales La 94 SAS una estrategia competitiva a partir de las dinámicas del sector y sus capacidades organizacionales.

Objetivos Específicos

Definir la Visión, Misión y Valores corporativos de Construmateriales La 94 SAS, para enfrentar las condiciones competitivas del mercado.

Identificar el impacto de los factores exógenos sobre la organización Construmateriales La 94 SAS.

Identificar los recursos y capacidades de la organización para articularlos con la estrategia competitiva.

JUSTIFICACIÓN

La economía colombiana viene atravesando una desaceleración que obedece a factores macroeconómicos, que afectan a toda Latinoamérica y que se deben según el Banco de la República a variables de política económica internacional como por ejemplo, menores oportunidades de intercambio de productos básicos, la prolongada desindustrialización y el rezago tecnológico acumulado.

MENOR DINAMISMO DEL COMERCIO INTERNACIONAL...

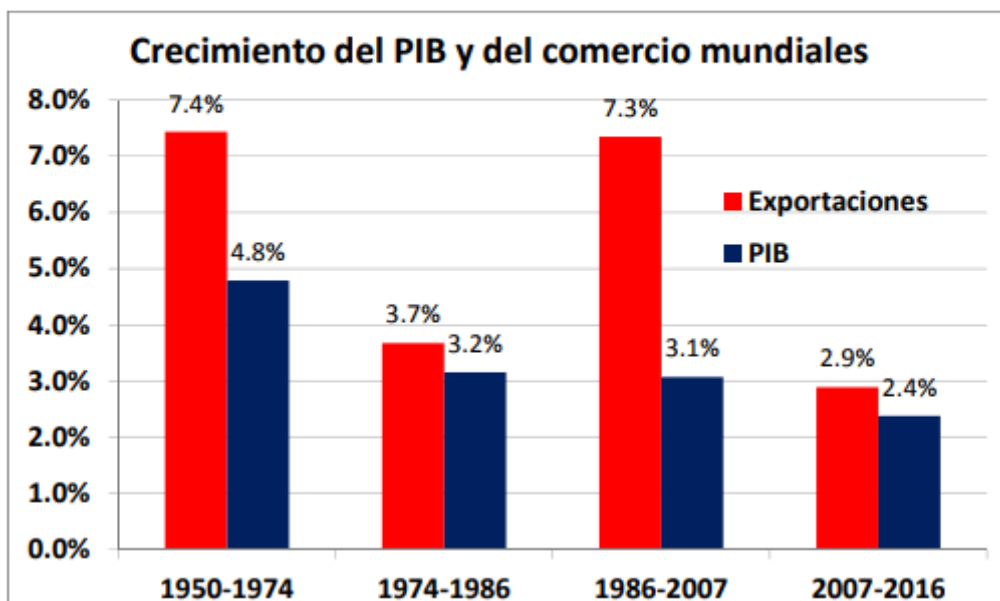


Figura 1

Indica el menor dinamismo del comercio internacional en Colombia en los últimos 50 años. Tomado de: <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/2017-jun-presentacion-ocampo-1.pdf>

Debido a esto, la expectativa de crecimiento no es muy alentadora para los sectores industrial y de la construcción, esta última con un fuerte impacto en el PIB debido a la alta concentración de personal operativo que según el DANE al mes de Abril de 2017 es de

1,29 millones de personas, presentando un decrecimiento de 2.8% frente al 2016 (DANE, 2017), como se refleja en la siguiente grafica la desindustrialización no es un tema solo de la economía Colombiana.

... PROLONGADO PROCESO DE DESINDUSTRIALIZACIÓN...

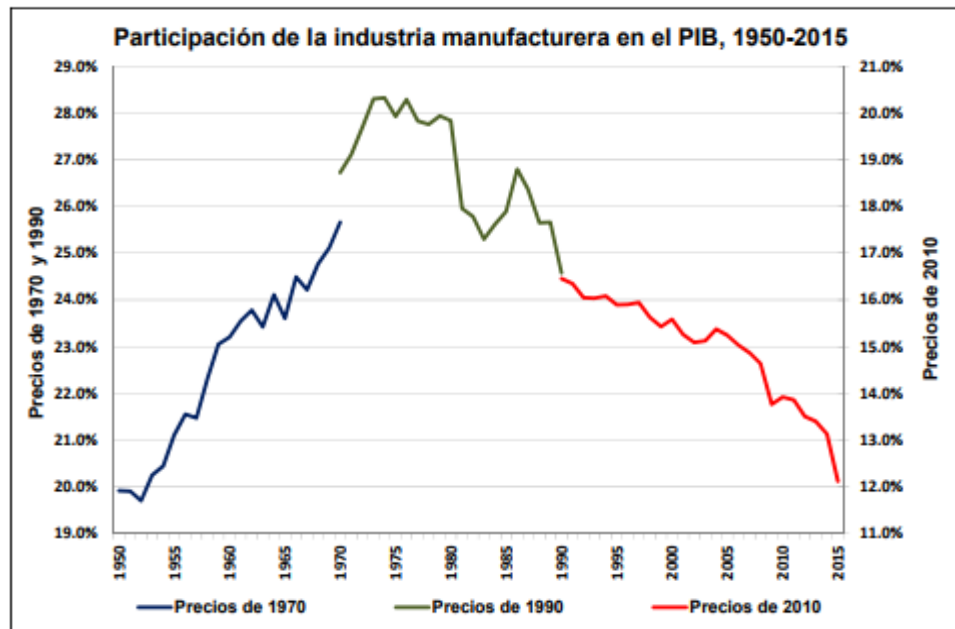


Figura 2

Muestra la desindustrialización colombiana en los últimos 50 años. Tomado de: <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/2017-jun-presentacion-ocampo-1.pdf>

Estos factores del entorno afectan a las organizaciones colombianas, exigiéndoles una actitud propositiva en su planeación estratégica en la que debe sobresalir la prospectiva, capacidad de anticipación al cambio y una lectura adecuada de las tendencias; en una economía globalizada como la actual todas las variables del entorno nacional e internacional inciden en la organización como generadores de incertidumbre para los gerentes, como lo publica el banco de la república:

“Los anuncios y el inicio de la Administración Trump han generado expectativas de mayor crecimiento de los Estados Unidos, pero muchas incertidumbres en materia comercial y una elevación del costo de financiamiento externo. La Reserva Federal está, además, en un ciclo de alza de las tasas de interés. A eso se agregan las incertidumbres asociadas al elevado endeudamiento interno en China” (Ocampo, 2017).

También se pueden encontrar otros componentes como la integración de bloques económicos, la globalización, las reformas tributarias, los avances tecnológicos y digitales, el impacto de las obras de infraestructura, el acuerdo de paz, la fluctuación del petróleo, entre otros; que ofrecen un panorama altamente dinámico a las organizaciones colombianas, que deben estar capacitadas para la toma de decisiones en entornos cambiantes, esto obliga a las organizaciones a interactuar en sistemas complejos que les exige estar preparadas para el cambio y la innovación, si quieren posicionarse y mantenerse en el mercado.

En el contexto local la distribución de materiales para la construcción en el Valle de Aburrá se intensifica con la aparición de nuevos formatos de negocio de grandes superficies como los chilenos: Sodimac-Homecenter y Cencosud (Easy-Jumbo), estos tienen participación en el mercado y lo transforman con nuevas estrategias de financiación y distribución para el sector de la construcción. Estas organizaciones son multinacionales que hacen presencia en el territorio nacional y sacuden fuertemente la dinámica de este sector. Convirtiéndose este en un elemento más a tener en cuenta en la planeación estratégica de la organización.

Otro fenómeno que se presenta, es la supresión del canal de distribuidores mayoristas de algunos productores como: Cementos Cemex, Cerámicas Corona, Acerías Diaco, entre otros, que en la actualidad le están vendiendo directamente a personas naturales y depósitos de barrio; siendo este el mercado natural de Construmateriales La 94 SAS. Esta situación exige que la organización encuentre nuevos mercados o nuevas formas de llegar a los actuales, para ser un aliado interesante para los proveedores y evitar así desaparecer del mercado; también se pueden encontrar nuevos productos y proveedores, para lo que se hace necesario el conocimiento de las fuerzas de la competencia y la interacción de la organización con ellas.

Considerando los fenómenos anteriormente mencionados la elaboración de la estrategia competitiva de una organización se encamina a direccionar los esfuerzos de la misma en la obtención de los objetivos organizacionales, articulándola con la dinámica del entorno; caracterizándola y permitiéndole diferenciarse en el mercado, por esto es pertinente construirla de forma adecuada y es importante y oportuno para

Construmateriales La 94 SAS realizar un ejercicio riguroso en la preparación de su estrategia competitiva, debido a que es una organización nueva en la distribución de materiales para la construcción y la correcta planeación estratégica posibilita su estabilidad y rentabilidad en el tiempo.

METODOLOGÍA

La propuesta para la organización Construmateriales La 94 SAS se fundamenta en los planteamientos de Thompson contenidos en el libro Administración Estratégica (2015), las herramientas utilizadas para el presente análisis se detallan a continuación y consta de tres partes:

1. Elaboración de la visión, misión y valores.
2. Análisis del ambiente externo, mediante la realización de un análisis PESTEL y de las cinco fuerzas de la competencia.
3. Análisis interno, a través de un análisis de recursos y capacidades y una propuesta de la estrategia competitiva adecuada para obtener los objetivos de la organización.

Elaboración de una visión estratégica, declaración de misión y conjunto de valores fundamentales

De acuerdo con los autores, es importante para el proceso de formulación de la estrategia de una organización documentar la Visión, Misión y Valores de la organización.

Los autores plantean que la visión estratégica de una organización es el resultado de las opiniones y conclusiones de la gerencia respecto al rumbo que la compañía debe tomar en el largo plazo y la oferta que le hace a su mercado objetivo (Thompson *et al.*, 2015, pág. 18), determinando los compromisos y las acciones a emprender para lograr lo que se propone.

Mediante el planteamiento de la misión la organización plasma su razón de ser, lo que la define y posiblemente la diferencie frente a sus competidores considerando los siguientes elementos:

“Lo ideal es que la declaración de misión de una empresa 1) identifique los productos/servicios de la empresa, 2) especifique las necesidades del comprador al que pretende satisfacer y los grupos de clientes o mercados que atiende y 3) dé a la compañía una identidad propia” (Thompson *et al*, 2015, pág. 21).

Para conseguir que la visión y misión se cumplan la organización soporta su gestión en sus valores fundamentales que son las creencias, características y normas conductuales que la guían (Thompson *et al*, 2015, pág. 22).

Para el caso de Construmateriales La 94 SAS se obtiene la información para documentar la visión, misión y valores, mediante una entrevista semiestructurada al gerente Cristian Alzate Peláez y luego se consigna en el entregable.

Análisis del ambiente externo

Con el fin de conocer la realidad del ambiente externo de la organización Construmateriales La 94 SAS, se realizan los análisis PESTEL y de las cinco fuerzas de la competencia, enfocándolos a sus prioridades:

Análisis PESTEL. Con el desarrollo de esta herramienta se busca detallar los seis factores del entorno que influyen en la organización para el cumplimiento de la estrategia, así como el análisis de los cambios y tendencias que se presentan en la dinámica del mercado de distribución de materiales para la construcción.

A continuación se presenta una síntesis de los aspectos que se analizan en cada factor:

Factores políticos: En los factores políticos es de interés revisar la intervención del gobierno en el sector específico en el que se desempeña la organización. Políticas de gravámenes, fiscales, arancelarias, entre otras (Thompson *et al*, 2015, pág. 43).

Condiciones económicas: Es relevante observar el comportamiento general de la economía y del sector en particular para entender las presiones que afectan a la organización en materia de indicadores económicos, confianza en el mercado, riesgo país, e inversión estatal al sector (Thompson *et al*, 2015, pág. 43).

Fuerzas socioculturales: En estas se incluyen los valores, actitudes, estilos de vida, demografía, tasa de crecimiento y distribución etaria de la población; como determinantes

del comportamiento del sector y su afectación a la organización (Thompson *et al*, 2015, pág. 43).

Factores tecnológicos: En este se revisan los cambios tecnológicos, las incubadoras tecnológicas y la política pública que incentiva el nacimiento de nuevas industrias, así como el impacto positivo o negativo de los avances tecnológicos a la organización y su sector (Thompson *et al*, 2015, pág. 43).

Factores del entorno: Se enfoca en el impacto del cambio climático, la escases de los recursos naturales, las restricciones gubernamentales en temas ambientales y el impacto de estos en la industria (Thompson *et al*, 2015, pág. 43).

Factores legales: Son todas las regulaciones que afectan el sector, los contratos, normas de seguridad, estatutos del consumidor y los específicos del sector (Thompson *et al*, 2015, pág. 43).

Análisis del modelo de 5 fuerzas de la competencia. Con esta herramienta se pretende esbozar las características del sector y los actores que interactúan en el mismo y que son de interés para la organización, permitiendo analizar también las tendencias que se presentan, para permitirle a la organización contrastar su estrategia competitiva con lo que sucede en su sector.

En la gráfica los autores muestran los diferentes actores que se presentan como fuerzas de la competencia. Los proveedores, los compradores, los sustitutos, las nuevas organizaciones y las que ya están en el sector. Reflejando las presiones competitivas que estas ejercen.

Modelo de competencia de cinco fuerzas. Una herramienta analítica clave

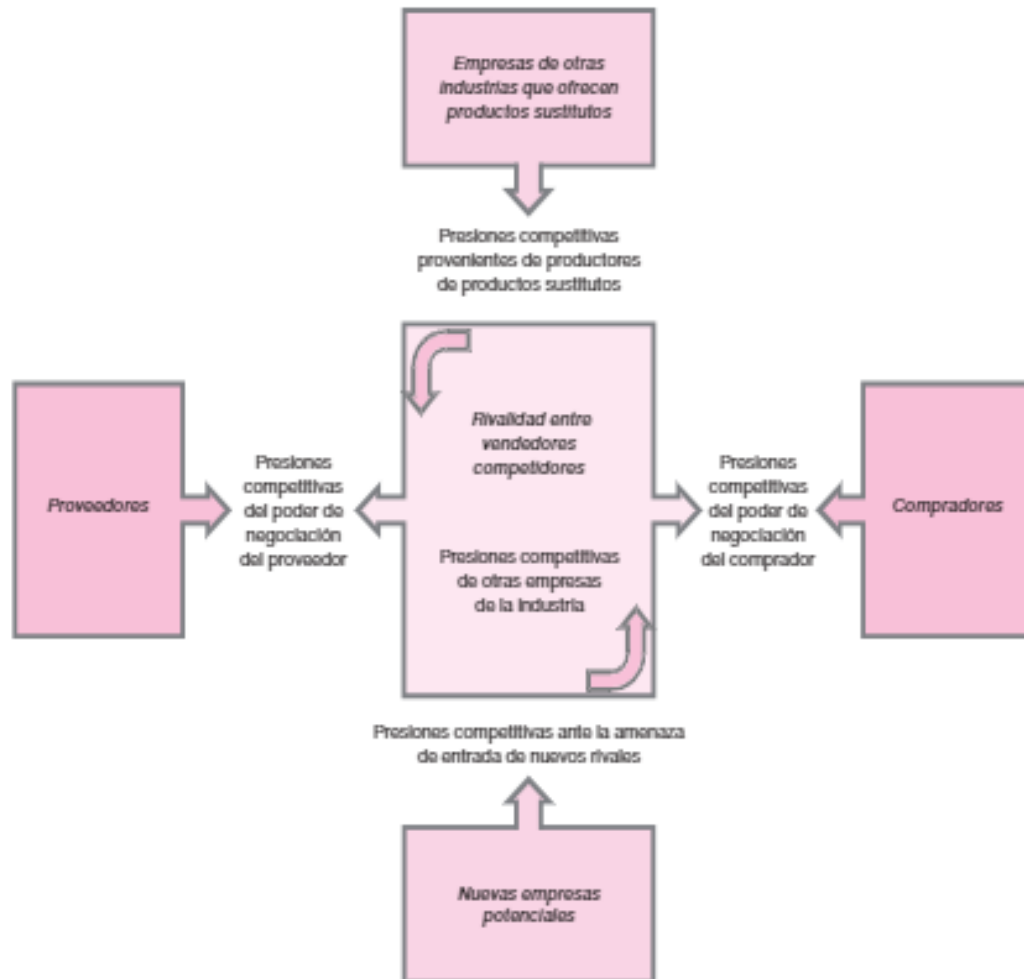


Figura 3

Explica la interacción de las cinco fuerzas competitivas y la importancia de clasificar su impacto en la organización. Tomado de: A.,A. (2015).Administración estratégica.(19a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 45. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com>

Análisis interno

Este consta de dos herramientas la primera que es el análisis de recursos y capacidades plasma la situación real de la organización y las capacidades que le permiten tener una ventaja competitiva en su sector y la segunda propone una estrategia competitiva genérica que permita mantener las capacidades y aumentar los recursos.

Análisis de recursos y capacidades. Con esta herramienta la organización adquiere una percepción realista de su situación y la posición frente a los objetivos que se propone

alcanzar y se contrasta de forma realista sí la planeación estratégica está articulada con el mercado.

“Las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso. El poder competitivo de un recurso o capacidad se mide según supere las cuatro pruebas que se expondrán. Suelen conocerse como pruebas VEII de ventaja competitiva sustentable, siglas de valioso, escaso, inimitable e insustituible. Las dos primeras determinan si un recurso o capacidad supone una ventaja competitiva; las dos últimas, si la ventaja competitiva es sustentable frente a una competencia activa (Thompson *et al*, 2015, pág. 81).

Los autores plantean que el recurso se debe evaluar en términos de su aporte a la ventaja competitiva y su sustentabilidad, siendo imperante el aporte del recurso a la estrategia competitiva de la organización.

El recurso es un insumo productivo o un activo competitivo que la organización posee, con una calidad y valor determinados. Mientras que una capacidad es la habilidad de desempeñar una actividad de manera muy eficiente y que aporte a la ventaja competitiva (Thompson *et al*, 2015, pág. 78).

Estrategias competitivas Genéricas. La estrategia competitiva de una organización refleja las características específicas que la administración planea para competir con éxito, los autores Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland III (2015) proponen cinco estrategias genéricas que determinan las acciones de la organización, estas son:

1. Estrategia de costos bajos. Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales en productos comparables y llegar a un espectro más amplio de clientes.
2. Estrategia de amplia diferenciación. Pretende diferenciar el producto al de la empresa rival ofreciendo atributos que atraigan a un espectro amplio de compradores.
3. Estrategia centrada en bajos costos. Se concentra en un pequeño segmento de compradores (o nicho de mercado) y en vencer a los rivales en costos, para estar en posición de ganar la preferencia de los miembros del nicho con menores precios.
4. Estrategia centrada en diferenciación. Se concentra en un pequeño segmento de compradores (o nicho de mercado) ofreciendo un producto que satisfaga los gustos y requerimientos específicos de los miembros de ese nicho mejor que la competencia.
5. Estrategia de mejores costos del proveedor. Ofrece a los clientes más valor por su dinero al satisfacer las expectativas de los compradores respecto de atributos claves de calidad / características / desempeño / servicio al mismo tiempo que supera sus expectativas de precio. Esta opción es una estrategia híbrida que mezcla elementos de las estrategias de diferenciación y de costos bajos; el propósito es tener los costos y precios más bajos (mejores) entre los vendedores ofreciendo productos con atributos diferenciadores comparables (Thompson *et al*, 2015, pág. 108).

Es importante determinar la estrategia competitiva adecuada para la organización a partir del análisis de las fases anteriores propuestas por los autores, esto determina claramente las decisiones que debe tomar la organización en pro de garantizar la ventaja competitiva que le permita crecer y tener estabilidad en el largo plazo.

Técnicas e instrumentos

Revisión documental. “¿Qué buscamos al consultar la literatura? Básicamente: definiciones, teorías, resultados, casos, ejemplos, instrumentos utilizados para medir o evaluar los conceptos o variables de interés, hipótesis comprobadas, datos específicos y enfoques o abordajes al problema de investigación” (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 65).

Mediante esta técnica se busca consultar y documentar todo el material requerido para soportar las hipótesis planteadas, además, soportar teóricamente el presente proyecto de desarrollo empresarial para la organización Construmateriales La 94 SAS.

Entrevista semiestructurada. “Las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, resulta una especie de filtro” (Hernandez Sampieri, 2014).

Por medio de la entrevista se busca recolectar información de utilidad para la construcción de los argumentos que soportan las apreciaciones del documento denominado entregable, que sirve como orientación para la planeación estratégica de la organización.

Entregable: Se pone a disposición de la gerencia de la organización Construmateriales La 94 SAS, un entregable con la síntesis del proyecto de desarrollo empresarial con la propuesta de estrategia competitiva a partir de la metodología planteada con el fin de facilitar el análisis, comprensión e implementación de las recomendaciones surgidas del trabajo de grado.

Proyecto de desarrollo empresarial: propuesta de estrategia competitiva

Con el fin de tener información para proponer a Construmateriales la 94 una estrategia competitiva que le permita construir y sostener una ventaja en su sector, se desarrolló un proceso dividido en 3 momentos:

1. Documentar la Visión, Misión y Valores de la organización Construmateriales La 94 SAS, fundamentándola en la información que se obtiene mediante una entrevista semiestructurada al gerente Cristian Alzate Peláez.
2. Se realizó el análisis del ambiente externo a partir de los análisis PESTEL y cinco fuerzas competitivas, complementando los análisis con las entrevistas a cuatro expertos en la distribución de materiales para la construcción que reposan como anexo del presente documento.
3. Se realizó el análisis de recursos y capacidades para poder articular las características de la empresa con las condiciones del medio.

Toda la información reunida, sirvió de base para sugerir una estrategia competitiva a aplicar, a partir de las estrategias competitivas genéricas encontradas en la literatura.

Declaración de visión y misión

Construmateriales La 94 SAS no cuenta con una documentación de su estrategia competitiva, por lo cual se procede a realizar una entrevista semiestructurada de 10 preguntas a sus directivos, con los elementos propuestos por los autores de referencia de este proyecto de desarrollo empresarial Arthur A. Thompson. La entrevista pretendía recoger las declaraciones de los directivos sobre la visión, misión, valores corporativos y cómo conciben la estrategia organizacional. A continuación se presentan cada aspecto, sintetizando la información obtenida en la entrevista. La entrevista se encuentra detallada como anexo.

Cómo se mencionó anteriormente, de acuerdo a la información recolectada en la organización y los planteamientos de los autores se identificó la siguiente:

Visión. Construmateriales La 94 SAS busca consolidarse, crecer y mantenerse en el tiempo como un reconocido distribuidor de materiales para la construcción en el valle de Aburrá, satisfaciendo a sus clientes a través de un centro logístico y sedes para una cobertura sectorizada; garantizando el bienestar de sus inversionistas y colaboradores.

Misión. La organización ofrece un amplio portafolio de materiales para la construcción, con marcas reconocidas en el mercado por su calidad en la construcción, remodelación, adecuación y mejora de vivienda nueva y usada; Construmateriales La 94 SAS cuenta con una cobertura de distribución en el valle de Aburrá y poblaciones en un radio de 100 km, donde todos los colaboradores están comprometidos con brindarle excelente servicio a todos los clientes y con precios competitivos.

Valores.

Servicio: Es que el cliente se sienta bien atendido y encuentre lo que busca al precio justo. Para la organización este es el valor rector que sirve como guía de la estrategia competitiva.

Respeto: Es la conciencia del otro como ser humano ya sean clientes o colaboradores.

Honestidad: Siempre comercializar con la verdad, productos de calidad al precio justo.

Disciplina: Reflejar el orden en todos los procesos de la organización de cara a los clientes y proveedores.

Compromiso: Cumplir a cabalidad las tareas asignadas para el bien de la organización, sin la necesidad de que lo estén vigilando.

Integridad: Como personas ser coherentes con la propuesta de valor que se le hace a los clientes y que los colaboradores actúen de acuerdo a las expectativas de servicio y atención.

Análisis de ambiente externo

El análisis del ambiente externo le permite a los directivos de la empresa tener mayor claridad frente a lo que está sucediendo en el sector y tomar decisiones frente a dónde y cómo competir. A continuación se presentan el análisis PESTEL y el análisis de cinco fuerzas competitivas.

PESTEL. Para la elaboración del PESTEL se realizó un rastreo de los documentos de política pública supranacional, nacional, departamental y municipal; esto posibilita la identificación de los posibles elementos que impulsan el sector de la construcción y su impacto a la organización en los diferentes aspectos. Entre los documentos revisados se encuentran:

- Objetivos de desarrollo sostenible (ods 2015-2030) quienes 193 países
- Plan de desarrollo nacional (pdn 2014 - 2018) "todos por un nuevo país" quienes 32 departamentos - 6 regiones geográficas –
- Plan de desarrollo departamental (pdd 2016 – 2019) “Antioquia piensa en grande” quienes: 125 municipios - 9 subregiones-
- Plan de desarrollo municipal (pdm 2016 – 2019) "Medellín cuenta con vos" quienes 6 zonas - 16 comunas-
- Ministerio de Vivienda de Colombia, Ministerio de las TIC, Colombia digital, Greenpeace, Acodal, entre otras fuentes.

Factores políticos. PDM 2016 – 2019

"Dimensión 2 Recuperando la seguridad y la convivencia ciudadana

Fortalecer la presencia del Estado en cada uno de los territorios requiere de la dotación de una infraestructura física que responda con acierto a las demandas ciudadanas en cuanto a seguridad y convivencia se refiere, facilitando a la ciudadanía en general un acceso más cercano a servicios de seguridad y justicia” (Plan de desarrollo Medellín cuenta con vos 2016-2019, 2017)

La presente política pública presenta una oportunidad para la organización puesto que al invertir la alcaldía en infraestructura física, la demanda de materiales para la construcción aumenta en los lugares en que se adjudican las obras civiles.

Programas de vivienda del ministerio de vivienda de Colombia

Viviendas 100% subsidiadas

“El programa de las viviendas 100% subsidiadas nace como respuesta del Gobierno Nacional a la realidad de miles de hogares que viven en situación de extrema pobreza y, por lo tanto, no logran acceder a un crédito para obtener su vivienda por los mecanismos tradicionales que ofrece el mercado. Este programa pretende entregar 100 mil viviendas y tiene como objetivo central seguir avanzando en el cumplimiento de las metas del Gobierno de crear empleo y reducir la pobreza en Colombia” (Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio de Colombia, 2017).

Mediante los Decreto 1921 de 2012: Sistema de selección de beneficiarios vivienda gratis y la Resolución 0010 de 2013: Mecanismo de sorteo de asignación de beneficiarios vivienda gratis, el gobierno nacional prioriza a la población más vulnerable el acceso al derecho fundamental de la vivienda, los principales beneficiarios son las familias desplazadas, Red Unidos, afectados por desastres naturales o familias que habitan zonas de alto riesgo no mitigable.

Mi Casa Ya

“Programa del Gobierno Nacional que facilita la compra de vivienda nueva en zona urbana de cualquier municipio del país. Está dirigido a hogares con ingresos totales de hasta \$2.950.868 (4 smmlv). El programa funciona por demanda, hasta que se agoten los cupos” (Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio de Colombia, 2017).

Factores económicos

ODS 2015-2030

Los objetivos de desarrollo sostenible apoyan al sector de la construcción por su alta generación de empleo y la oportunidad de empezar a construir de una forma sostenible y amigable con el ambiente.

"Objetivo 8: Empleo digno y crecimiento económico

8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrandolo la atención en sectores de mayor valor añadido y uso intensivo de mano de obra.

8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de empleo decente, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y alentar la oficialización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, entre otras cosas mediante el acceso a servicios financieros.

Objetivo 12: Consumo responsable

Edificaciones y construcción sostenibles" (Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2017).

PDN 2014 - 2018

Para el Plan de Desarrollo Nacional la inversión en infraestructura apalanca el crecimiento del PIB por la generación de empleos y la mejora del transporte de mercancías por el territorio nacional, mejorando la competitividad y el acceso a los puertos existentes y los que se tiene planeado construir.

"4. COMPETITIVIDAD E INFRAESTRUCTURA

Objetivo 4. Proveer la infraestructura y servicios de logística y transporte para la integración territorial.

Objetivo 5. Consolidar el desarrollo minero-energético para la equidad regional.

Objetivo 6. Desarrollo de infraestructura vial y de transporte e inclusión coherente en las tecnologías de la información y las comunicaciones, así como el acceso a energías sostenibles, en la perspectiva cerrar de brechas productivas" (Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 , 2017)

PDD 2016 – 2019

"Línea estratégica 1: Competitividad e infraestructura

7.6 Componente Infraestructura.

Programa 1. Pavimentación de la Red Vial Secundaria (RVS).

Programa 2. Estudios para el desarrollo de la Infraestructura de transporte

Programa 3. Mantenimiento, mejoramiento y/o rehabilitación de la RVS.

Programa 7. Proyectos de infraestructura cofinanciados en los municipios.

7.7 Componente minería

Con relación al subsector de los materiales de construcción, los cuales también están incluidos en el 3,6% del PIB del Departamento, el momento que se está viviendo es muy positivo, debido a la construcción de grandes obras de infraestructura que han motivado incluso la apertura de nuevas plantas cementeras en el Departamento" (Bases del plan de desarrollo de Antioquia, 2017)

Especialmente este último componente del plan departamental tiene una afectación directa en la organización, debido al incremento de la venta de materiales para la construcción de las obras, la mayor oferta de cementos en el departamento y los menores costos de transporte de este, que puede conllevar a una baja de los precios en uno de los productos principales en las ventas de Construmateriales La 94 SAS.

PDM 2016 – 2019

“Dimensión 5 Movilidad sostenible

5.1.1.1. Proyecto: Cofinanciar Autopistas para la Prosperidad

Apoyar financieramente el proyecto nacional y departamental de las Autopistas para la Prosperidad como estrategia de conectividad con la región y promoción del desarrollo económico del departamento y la ciudad.

El Túnel del Toyo y sus conexiones viales permiten la conexión entre la capital antioqueña y Urabá, lo que jalonará el desarrollo de Medellín teniendo en cuenta la posición estratégica que

tiene la región urabaense respecto a los sistemas portuarios de Colombia, América Latina y la Cuenca del Caribe, su cercanía al canal de Panamá y la Zona Libre de Colón.

Responsable: Secretaría de Infraestructura Física.

5.1.1.2. Proyecto: Túnel de Occidente

Cofinanciación convenio interadministrativo No. 0583 de 1996, para el proyecto de comunicación vial entre los Valles de Aburrá y el río Cauca, además de todas las actividades, obras y proyectos que se requieran para evitar, mitigar o compensar los impactos social y ambiental que se causen por efecto de la construcción de los accesos viales y del túnel mismo.

Proyecto con vigencia futura hasta el 2020.

Responsable: Secretaría de Hacienda.

5.1.1.4. Proyecto: Estructurar Sistema Férreo Multipropósito (Tren de cercanías para pasajeros y tren de carga o residuos sólidos a La Pradera) Avanzar en los estudios sobre la viabilidad técnica, legal y financiera del sistema férreo multipropósito como obra metropolitana y de región, que incluye tren de cercanías para pasajeros/as y tren de carga y/o residuos sólidos con estaciones multimodales de transbordo de pasajeros y de transferencias de residuos o carga.

Responsable: Secretaría de Infraestructura Física

5.1.1.5. Proyecto: Centralidad del sur.

5.2.1.3. Proyecto: Estructuración del corredor de la avenida 34 para transporte masivo.

5.2.1.4. Proyecto: Estructurar Estación Entre Orillas.

5.2.1.5. Proyecto: Estructurar corredores de transporte transversales a la Avenida El Poblado.

5.2.2.2. Proyecto: Mantenimiento de la infraestructura para el mejoramiento de la movilidad.

5.2.2.3. Proyecto: Mantener los puentes vehiculares y peatonales de la ciudad.

5.2.2.4. Proyecto: Construir Autopista Regional Norte Oriental (Doble calzada anivel).

5.2.2.5. Proyecto: Terminar el Puente de la Madre Laura y obras complementarias.

5.2.2.6. Proyecto: Diseñar y construir intercambios en la Av. 80 necesarios para la implementación del corredor de transporte masivo.

5.2.2.7. Proyecto: Construir intercambio de la avenida El Poblado con la calle 4 Sur.

5.2.2.8. Proyecto: Construir las obras de valorización de la comuna 14.

5.2.2.9. Proyecto: Gestión realizada para llevar a cabo la conexión bajo el Aeropuerto Enrique Olaya Herrera

Estructurar y adelantar las gestiones necesarias para llevar a cabo la conexión de las comunas 16 (Belén), 15 (Guayabal) y 14 (Poblado), que incluye un túnel por debajo de la pista del Aeropuerto Olaya Herrera y evaluando la implementación de servicios de transporte masivo que se articulen con los corredores del SITVA por las Avenidas Poblado, Guayabal y Línea A del Metro.

5.2.2.10. Proyecto: Construcción y mejoramiento de la vía Altos del Rodeo (Calle 6 sur entre carreras 53 y 89).

5.2.2.11. Proyecto: Construcción Lateral Sur de la Quebrada Altavista.

5.3.2.2. Proyecto: Plan Integral Tranvía de Ayacucho.

5.3.2.3. Proyecto: Construir el cable Picacho.

5.3.2.4. Proyecto: Terminar y construir los patios U. de M. y alterno para Metroplús (para las líneas L1 y L2 de buses).

5.3.2.5. Proyecto: Terminar los estudios y diseños del corredor Troncal Metroplús por la Av. Oriental y realizar obras complementarias para la pretroncal.

5.3.2.6. Proyecto: Construir el corredor del sur en jurisdicción de Medellín.

5.3.3.1. Proyecto: Construcción de cicloinfraestructura.

5.3.3.3. Proyecto: Consolidar y desarrollar infraestructura para la movilidad peatonal.

Dimensión 6 Intervención integral del territorio y recuperación del centro.

*75.000 metros cuadrados de rehabilitación de viviendas gestionadas y estructuradas en el centro.

*11.500 viviendas con sistemas alternativos de agua potable (asentamientos informales).

* Construcción Escuela del Silletero en Santa Elena.

* 19.000 nuevas viviendas en Medellín” (Plan de desarrollo Medellín cuenta con vos 2016-2019, 2017).

En el ámbito municipal la organización Construmateriales la 94 SAS tiene una oportunidad de participar indirectamente en los proyectos de infraestructura a través del suministro de materiales para la construcción a los contratistas y consorcios del Municipio de Medellín.

Factores sociales

En la planeación de los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) para encontrar la igualdad y la erradicación de la pobreza, se incentivan proyectos de construcción de vivienda e infraestructura para salud y educación y es una de las formas en que se busca la equidad.

ODS 2015-2030

"Objetivo 1: Erradicación de la pobreza

1.4 Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de las tierras y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías apropiadas y los servicios financieros, incluida la microfinanciación.

Objetivo 4: Educación de calidad

4.a Construir y adecuar instalaciones escolares que respondan a las necesidades de los niños y las personas discapacitadas y tengan en cuenta las cuestiones de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos.

Objetivo 11: Ciudades y comunidades sostenibles

11.1 Para 2030, asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles y mejorar los barrios marginales.

11.3 Para 2030, aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para una planificación y gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos en todos los países

11.c Proporcionar apoyo a los países menos adelantados, incluso mediante la asistencia financiera y técnica, para que puedan construir edificios sostenibles y resilientes utilizando materiales locales."

Objetivo 7: Energías renovables

7.a Promover la inversión en infraestructuras energéticas y tecnologías de energía no contaminante.

7.b Para 2030, ampliar la infraestructura y mejorar la tecnología para prestar servicios de energía modernos y sostenibles para todos en los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados.

Objetivo 9: Innovación e infraestructuras

9.1 Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, con especial hincapié en el acceso equitativo y asequible para todos" (Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2017).

PDN 2014 - 2018

Por su parte el gobierno colombiano también promueve el sector de la construcción con la construcción de viviendas subsidiadas para los más necesitados tipo VIS y VIP y entregando los beneficios por medio de las casas de compensación familiar; también invierte en proyectos de infraestructura para fortalecer el retorno de los habitantes del campo en condiciones dignas de saneamiento público.

"2. COLOMBIA EQUITATIVA Y SIN POBREZA EXTREMA

Objetivo 3: Reducir las brechas poblacionales y territoriales en la provisión de servicios de calidad en salud, educación, servicios públicos, infraestructura y conectividad.

5. MOVILIDAD SOCIAL

Objetivo 5. Impulsar la planificación, actuación coherente y articulada de los sectores de vivienda, agua potable y saneamiento básico, bajo el concepto de "Ciudades Amables y Sostenibles para la Equidad" en complemento con las acciones estratégicas de movilidad urbana.

6: Transformación del campo

Objetivo 2. Cerrar las brechas urbano-rurales y sentar las bases para la movilidad social mediante la dotación de bienes públicos y servicios que apoyen el desarrollo humano de los pobladores rurales.

Objetivo 6. Consolidación del territorio, mejoramiento del hábitat (vivienda, agua y saneamiento básico) y desarrollo de la economía propia de pueblos indígenas y del pueblo Rom" (Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 , 2017).

PDD 2016 – 2019

El departamento de Antioquia en su plan tiene la construcción de viviendas con apoyo de presupuesto nacional, en zona urbana y rural son aproximadamente 60.000 viviendas en este periodo.

“Línea estratégica 2: Para vivir mejor en el campo

8.2 Acceso a bienes y servicios de apoyo

El total de viviendas rurales existente no es suficiente para atender la demanda de las familias del territorio y se requieren 25.874 unidades adicionales (el 5.21% del total de viviendas rurales) para atender el déficit cuantitativo.

Línea estratégica 3: Equidad y movilidad social

9.5 Servicios públicos

El programa está enfocado a:

Construir sistemas para recolección y transporte de aguas residuales en asentamientos urbanos.

Optimizar y rehabilitar sistemas de alcantarillado de las cabeceras municipales.

9.6 Vivienda urbana

El total de viviendas urbanas existentes no es suficiente para atender la demanda de las familias de nuestro territorio y se requieren 28.794 unidades adicionales” (Bases del plan de desarrollo de Antioquia, 2017)

PDM 2016 – 2019

“Dimensión 3 Un nuevo modelo de equidad social

Promoción de alianza público privada para proyecto de infraestructura para el abastecimiento de alimentos” (Plan de desarrollo Medellín cuenta con vos 2016-2019, 2017).

Factores tecnológicos

Teletrabajo

La organización puede explorar en la opción del teletrabajo una oportunidad para reducir los costos de operación, así como vincular personas en situación de discapacidad para labores de atención virtual y telefónica a los clientes. Proceso en el cual las TIC’s representan una valiosa serie de herramientas que pueden mejorar la implementación del teletrabajo en la organización, que en Colombia ha tenido crecimiento en los últimos años con apoyo público, debido a que es una tendencia que ofrece algunos beneficios como los siguientes:

“El Teletrabajo es una modalidad de trabajo que le permite a las organizaciones la posibilidad de mantener y aumentar su competitividad, teniendo un equilibrio entre la reducción de costos de operación física y la productividad de los trabajadores. De igual manera, el Teletrabajo favorece las condiciones de reclutamiento, reducción de la huella de carbono, acceso al trabajo por

parte de personas en condición de discapacidad y mejora la movilidad y tráfico vehicular de las ciudades, entre muchas otras ventajas” (Colombia digital, 2017).

También se debe considerar que la modalidad de teletrabajo tiene desventajas como la falta de comunicación con los compañeros de trabajo y la pérdida de los límites familiares, laborales y el ocio; además de la posible sobrecarga laboral, convirtiéndose esto en un factor que puede afectar la calidad de vida y salud física y mental del colaborador.

El sector de la construcción en general es reactivo a la implementación del teletrabajo debido a que la mayor parte de los colaboradores son obreros; los sectores que mayor crecimiento han presentado en teletrabajo son servicios, comercio e industria.

Según el ministro de las TIC, David Luna (2016), el número de teletrabajadores se triplicó en Colombia, al pasar de 31.553 en 2012, a 95.439 en 2016, es decir que en cuatro años se registró un aumento de 202%. En cuanto al número de teletrabajadores por ciudades, las que presentaron el mayor crecimiento entre 2012 y 2016 fueron Bogotá, que pasó de 23.485 a 55.848 empleados en esta modalidad; Medellín, de 2.850 a 25.081, y Cali, de 3.012 a 5.723. (Ministerio TIC, 2016)

Factores del Entorno

Para la organización Construmateriales La 94 SAS, la compañía Eternit es uno de sus principales proveedores, quienes tienen demandas por la utilización de asbesto en sus productos y este componente es perjudicial para la salud, factor que afecta la comercialización del mismo.

“El asbesto es una fibra volátil cancerígena presente en las viviendas de muchos colombianos. Es usada en una gran cantidad de materiales del hogar como tejas, techos y sus fibras diminutas se desprenden fácilmente ante posible desgaste o rotura y se liberan al aire. No son visibles, las personas las respiran, pueden quedar atrapadas en los pulmones y permanecer allí durante muchos años (20, 30) sin que la persona lo sepa. Con el tiempo, pueden acumularse y causar cicatrización e inflamación, que pueden afectar la respiración y causar graves problemas de salud. Los materiales de fibrocemento que comercializa Eternit en Colombia tienen este tipo de asbesto (crisotilo) que, está probado, causa cáncer” (Greenpeace Colombia, 2017).

El sector de la construcción es uno de los que más empleos genera, pero a la vez es uno de los más contaminantes para el ambiente, por las prácticas utilizadas para la producción de los materiales necesarios para la construcción como el acero y el Clinker, que consumen gran cantidad de energía eléctrica y gas para la combustión, también los ladrillos y cerámicas.

“La fabricación de los materiales precisos para construir un metro cuadrado de una edificación estándar puede suponer la inversión de una cantidad de energía equivalente a la producida por la combustión de más de 150 litros de gasolina. Cada metro cuadrado construido conllevaría una emisión media de 0,5 toneladas de dióxido de carbono y un consumo energético de 1600 kWh (que variaría en función del diseño del edificio) considerando solamente el impacto asociado a los materiales” (Revista Ecohabitar, 2014).

Otro de los factores a considerar es el alto grado de desperdicios que se produce al demoler una construcción y la poca reutilización de materiales que se puede hacer debido a las prácticas constructivas tradicionales; todos los escombros normalmente terminan dispuestos en las escombreras de la ciudad.

“Para que se entienda la dimensión del problema, cuando se habla de Residuos de Construcción y Demolición (RCD) en Medellín se hace referencia a cerca de las 6.000 toneladas de materiales que se generan cada día en la construcción, correspondiente a más de tres veces la cantidad de residuos sólidos, que son alrededor de 1.600 toneladas.

Los residuos de demolición, que salen de las reformas en las viviendas, generan 600 metros cúbicos diarios o el equivalente a 900 toneladas. Los 5.100 restantes los generan las grandes obras de ingeniería en construcción, como centros comerciales, vías, andenes, proyectos de vivienda y urbanismo y megaproyectos de ciudad” (ACODAL, 2016).

El proceso de reciclaje es difícil, porque las construcciones no son desmontables como en el sector automotriz o en otros que están regulados, por esto el alto impacto ambiental de los escombros, frente a la producción de desechos sólidos y el tema se agudiza al considerar el alto impacto al momento de elaborar los materiales.

“El derribo de los edificios al final de su vida útil hace que sea muy difícil separar los distintos materiales, acabando mayoritariamente en vertederos y/o incineradoras. Por ello, para que el reciclaje de los materiales de construcción sea posible, es necesario promover un cambio radical en el diseño de los edificios, de forma que se favorezca el desensamblaje de los materiales constructivos al final de su vida útil” (Revista Ecohabitar, 2014).

Factores legales

Sismo resistencia

La Norma Sismo Resistencia (NSR-10) está amparada bajo la Ley 400/97 y busca garantizar la seguridad en las construcciones frente a movimientos telúricos y tiene muy en cuenta los parámetros de calidad de los materiales y su procedencia, es importante que la organización Construmateriales La 94 SAS garantice que los materiales comercializados están bajo esta normatividad.

Construcción sostenible

El reglamento de construcción sostenible es una propuesta del ministerio de vivienda que entra en vigencia a partir de julio del 2016, afectando la distribución y

comercialización de materiales para la construcción, incentivando a la utilización de materiales que sean amigables con el ambiente.

Decreto 1077 de 2015 Compilatorio

El gobierno nacional por medio de este decreto dirige, coordina y ejecuta los proyectos de vivienda en el territorio nacional, en el cual se adscriben entidades como la comisión de regulación de agua potable y saneamiento básico, el fondo nacional de vivienda y el fondo nacional del ahorro. Explicando su participación y mecanismos de funcionamiento.

El subsidio familiar de vivienda de interés social se define de la siguiente manera:

- VIS - Vivienda de Interés Social: Este tipo de construcción debe garantizar los criterios de calidad y habitabilidad sin superar los 135 smlmv.
- VIP – Vivienda de Interés Social Prioritario: Su máximo valor es de 70 smlmv.
- Mejoramiento de vivienda: En este caso el subsidio supera carencias básicas de la vivienda y previamente requieren permisos o licencias ante las autoridades competentes.
- Mejoramiento de vivienda saludable: Se refiere al subsidio de las remodelaciones y acondicionamiento de baños, cocinas, cubiertas, unidades hidráulicas o sanitarias que no requieren permisos.

Los postulantes a estos beneficios son los hogares que carecen de recursos para adquirir, construir o remodelar su vivienda y tienen ingresos inferiores a 4 smlmv como grupo familiar.

A continuación se presenta una síntesis de los aspectos más relevantes identificados.

Infraestructura y vivienda. La construcción es la columna vertebral en la que se apoya la política pública para la generación de empleo y la erradicación de la pobreza extrema, con la construcción de obras de infraestructura, vías, puertos húmedos y secos, casas con subsidios para Vivienda de Interés Prioritario y Vivienda de Interés Social, entre otros. La organización Construmateriales La 94 SAS puede acceder a este amplio mercado mediante al abastecimiento a constructoras y consorcios a los que se les adjudiquen los proyectos.

Construcción limpia. En los factores tecnológico y ambiental sobresalen los sistemas constructivos limpios y amigables con el ambiente, así como nuevos modelos de contratación y trabajo, apoyados en la digitalización, lo cual es útil para Construmateriales La 94 SAS. Los altos niveles de desperdicios de la construcción presentan una oportunidad para la organización en la búsqueda de aprovechamiento y disposición final de estos que tienen un alto impacto ambiental.

Logística de entrega. La movilidad vial es una prioridad para las administraciones nacional, departamental y local, lo que presenta una alternativa favorable para la organización que soporta su oferta en una logística propia y eficiente, para la que mejoras en la movilidad representa óptimos resultados para el servicio al cliente ítem que es fundamental para la gerencia de Construmateriales La 94 SAS.

Exigencias de calidad. En el ámbito legal se observa una rigurosidad mayor en las exigencias para una construcción de alta calidad y sismo resistencia, lo que representa un aumento de la demanda de suministros de calidad certificada; además se presenta un aumento de vigilancia en el ámbito fiscal y tributario.

Es favorable para la organización Construmateriales La 94 SAS enfocarse en la comercialización de productos que cumplan altos estándares de calidad que cumplan con la normatividad vigente en sismo resistencia.

La comercialización de materiales que sean amigables con el ambiente permiten a la organización ofrecer una propuesta de gran valor para el mercado y diferenciarse de los competidores.

Modelo de competencia de 5 fuerzas. Para el análisis del sector a partir de modelo de competencia de 5 fuerzas, se realizaron cuatro entrevistas a expertos del sector de la construcción para contextualizar la información levantada en fuentes secundarias.

Primera fuerza: La rivalidad de los vendedores. En el gremio de la distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Medellín se encuentran distribuidores con una trayectoria de más de 30 años en el mercado como: Materiales Su Construcción, Paraconstruir, Materiales y Herramientas, Dyna, Ferrasa, Grupo San Pío, Casa Ferretera, Miguel Gómez, entre otros. Estos distribuidores gozan de un amplio reconocimiento por su cumplimiento y estabilidad en el tiempo, desarrollan sus procesos de distribución usando vehículos propios y subcontratados, y otorgan créditos a plazos de 30 y 60 días a ferreterías y depósitos.

Con respecto al portafolio de productos, en las empresas de la competencia se observa poca diferenciación, debido a que sus proveedores son los mismos, lo que significa que productos de un mismo fabricante son comercializados por diferentes distribuidores. Lo anterior, deriva en frecuentes “guerras de precios”, que favorecen principalmente al consumidor final. Se presenta que el cambio de un distribuidor a otro, para el comprador es económico y la fuerza y tamaño de los competidores es semejante, ocasionando que la rivalidad entre estos sea fuerte.

Segunda fuerza: Nuevos participantes. Para los nuevos distribuidores se presentan barreras de entrada relacionadas con los altos volúmenes de compra que deben tener, para obtener descuentos por parte de los fabricantes que les permitan intermediar.

También se observa que los clientes valoran la solidez y antigüedad de los distribuidores y tienen moderado grado de lealtad a los distribuidores, la fortaleza de los nuevos participantes es moderada, si estos no tienen el músculo suficiente para superar las barreras de entrada al mercado.

Tercera fuerza: Sustitutos. La presión de sustitutos para el canal es débil por los altos costos logísticos de la distribución. Sin embargo, el comercio electrónico permite a los distribuidores acceder directamente al consumidor final por medio de aplicativos y páginas web. Entre los sustitutos se deben tener en cuenta plataformas de distribución directa al cliente final similares a Ebay o Amazon, pero que se especialicen en la comercialización de materiales para la construcción en Colombia.

En materia de comercio electrónico, son las grandes superficies las que ofrecen portales especializados. Entre las más completas se encuentran Easy.com.co y Homecenter.com.co, que cuentan con catálogos virtuales, pago electrónico y transporte hasta el domicilio.

Portales como mercadolibre.com y en el proveedor.com.co ofrecen algunos productos relacionados con la protección industrial.

Cuarta fuerza: Proveedores. Actualmente proveedores como Cementos Cemex, Cerámicas Corona y Acerías Diaco están llegando directamente a personas naturales y depósitos de barrio, reduciendo los niveles de intermediación entre la producción y el consumidor final. Esto genera presión para los distribuidores, dado que los fabricantes se convierten en competencia, contando con una capacidad instalada superior y mejores precios.

Adicionalmente, los proveedores ejercen una presión fuerte a los distribuidores de materiales para la construcción al exigir altos volúmenes de compra para poder acceder a descuentos; quienes no logran esos volúmenes de compra quedan en desventaja frente a los demás competidores.

Quinta fuerza: Clientes. En muchos casos, los clientes buscan la financiación por medio del crédito de los distribuidores en plazos de 30 y 60 días. Esta práctica exige a los distribuidores contar con la liquidez suficiente para otorgar créditos y realizar el pago a proveedores, lo que en ocasiones implica para los distribuidores obtener financiación mediante crédito bancario, disminuyendo su rentabilidad.

Los productos de este mercado son poco diferenciados, por lo que los clientes son notablemente sensibles al precio, haciendo que la fuerza del poder de negociación de los clientes sea alta.

Análisis interno

Análisis de recursos y capacidades. En esta fase se realiza un análisis de los recursos y capacidades de Construmateriales La 94 SAS, primero se identifican y luego se describen para determinar su valor competitivo. Es importante aclarar que se incluyen las categorías que hacen referencia a personas en el listado de “recursos” sólo para efectos prácticos del ejercicio de análisis, utilizando la clasificación que propone Thompson (2015) para los tipos de recursos de la empresa.

Tabla 1

Lista de recursos y su clasificación

RECURSO	FUERTE	DEBIL	TANGIBLE	INTANGIBLE
Inventarios		x	x	

RECURSO	FUERTE	DEBIL	TANGIBLE	INTANGIBLE
Proveedores	x			x
Vehículos	x		x	
Inmueble (bodega)	x		x	
Marca		x		x
Imagen		x		x
Reputación	x			x
Tecnológicos		x	x	
Financieros	x		x	
Organizacionales	x		x	
Clientes	x			x
Socios	x			x
Incentivos	x			x

Fuente: Elaboración propia, con base en los tipos de recursos de la empresa propuestos por Thompson (2015)

Recursos.

Inventarios: La organización cuenta con un inventario adecuado para realizar la distribución de materiales en la comuna nororiental de Medellín como depósito de materiales. Como distribuidor mayorista para todo el Valle de Aburrá el inventario se muestra limitado frente al de competidores como Homecenter y Madebello, por lo que se considera una debilidad.

Proveedores: Se cuenta con proveedores nacionales e internacionales como Knauf, Mexichem, Holcim, Ladrillera Santafé, Papelim, Eternit, entre otros. Organizaciones que tienen altos estándares de selección para sus distribuidores, con los que Construmateriales La 94 tiene buena relación debido al respaldo del grupo familiar del señor Alzate.

Vehículos: Construmateriales La 94 SAS cuenta con tres vehículos de carga propios, con una capacidad de siete toneladas cada uno, dos de servicio público y uno particular (tiene la limitación de tránsito del pico y placa lo que impacta en las rutas y horarios de uso de este).

Los vehículos se encuentran en un óptimo estado mecánico y cuentan con la documentación en regla; sin embargo, la disponibilidad de entrega de los camiones se ve afectada por contratos externos de distribución que tiene el señor Alzate con otras empresas.

Inmueble: La organización cuenta con un inmueble de tres pisos de 500 metros cuadrados de área, adecuado para el desempeño de sus actividades comerciales; en la actualidad solo tiene habilitados dos pisos el primero y tercero; el segundo piso está arrendado y en este funciona una cafetería. En el primer piso están una bodega y el mostrador, y en el tercer piso se encuentran la bodega y una sala de exhibición de cerámica.

Marca: La marca tiene ocho meses en el mercado carece de eslogan y su logo no aparece en la red con facilidad, el nombre es largo y de difícil recordación debido al parecido con otros competidores como: Nortemateriales, Distrimateriales y Construmateriales SAS (Pereira).

Imagen: La organización no genera una impresión relevante en el mercado debido a la falta en la continuidad de las entregas y la escases en inventario de algunos de los productos más representativos.

Reputación: Referente a los precios la organización ha logrado captar la atención de los clientes; además se ve favorecida por la buena imagen en el mercado de la familia Alzate como personas de bien y responsables en los negocios, y que ofrecen precios altamente competitivos en el gremio de la distribución de materiales para la construcción.

Tecnológicos: La organización no presenta activos tecnológicos como: patentes, derechos de autor, secretos comerciales que la diferencien de los demás actores del entorno.

Organizacionales: En el inventario de los recursos organizacionales se cuenta con cuatro computadores todo en uno marca Lenovo y software licenciado para para facturación, manejo de inventarios y generación de informes. Se tienen habilitados tres puntos de atención en el mostrador para dos vendedores.

Clientes: Se cuenta con una amplia base de datos de clientes para compras al por mayor, segmentados por sus preferencias de compra y comportamiento de pagos. Los clientes corporativos de la gerencia y las personas que compran ocasionalmente en el mostrador.

Socios: Construmateriales La 94 SAS está constituida por dos socios los señores Cristian Alzate y Javier Suárez, con un capital suscrito y pagado de 15'000.000 de pesos.

Incentivos: La gerencia tiene un plan de incentivos por ventas de un 1% para las personas que realizan la gestión comercial.

Capacidades.

Logística de entrega: Construmateriales cuenta con la infraestructura logística de vehículos y bodegas para la distribución de materiales, además, sus colaboradores conocen las direcciones del área metropolitana del Valle de Aburrá y de los productos para realizar una entrega de conformidad para los clientes. La suma de dichos recursos potencializan a la capacidad de logística de entrega como uno de los pilares de la estrategia competitiva de la organización y su enfoque de servicio al cliente.

Asesoría Comercial: La organización tiene una base completa de los clientes del área metropolitana del valle de Aburrá y algunas poblaciones cercanas como: Yarumal, Caucaasia, Santa Rosa de Osos, Don Matías, San Pedro de los milagros, Entrerrios, Santa fe de Antioquia, Sopetran y San Jerónimo. Como ventaja competitiva la organización cuenta con un asesor externo con una experiencia en el gremio de 15 años, con relaciones comerciales con los clientes de esta zona geográfica, que conoce los productos que se comercializan y los clientes externos a los que atiende Construmateriales La 94 SAS. En la venta directa del mostrador en la sede de Aranjuez la organización cuenta con un grupo de colaboradores diverso entre atención al cliente, almacenamiento y distribución cercana y a los clientes externos.

En el análisis de recursos y capacidades se observan potencialidades muy interesantes a construir a partir de los recursos disponibles, aunque se debe aclarar que en el rigor propuesto por los autores, términos como recursos de alto aporte a la ventaja competitiva organizacional y capacidades dinámicas que se puedan gestionar para aumentar los recursos en el futuro, no son notorias en el análisis previo en los mismos términos en los que se propone teóricamente.

Estrategia competitiva. Teniendo como punto de partida la visión declarada por los directivos de Construmateriales la 94, y articulando la información obtenida de los análisis de ambiente externo e interno, se procede a seleccionar 1 de las 5 estrategias

genéricas propuestas por los autores en el texto *Administración Estratégica* (Thompson *et al.*, 2015, pág. 108).

Se propone a la organización Construmateriales La 94 SAS fundamentarse en una estrategia de proveedores de mejores costos debido a su gran potencial de volúmenes de compra para obtener economías de escala y almacenamiento propio que le permiten tener una buena gestión de costos, aunque no al nivel de superar a las transnacionales y los productores que deciden atomizar el mercado directamente.

Construmateriales La 94 SAS puede lograr el híbrido que propone la estrategia de proveedor de mejores costos entre la diferenciación moderada y un mediano liderazgo en costos al aprovechar sus capacidades comerciales y logísticas, para diferenciarse por un alto servicio al cliente, que a partir del detallado conocimiento del mercado le permite a la organización ofrecerle asertivamente lo que los clientes necesitan.

La organización puede aprovechar su capacidad logística para enfrentar a sus competidores y diferenciarse debido a que las grandes superficies se centran en una estrategia costos bajos en la que se enfocan en garantizar el precio más bajo siempre y una amplia cobertura del mercado, esto gracias a su músculo financiero que les permite hacer agresivas negociaciones con los fabricantes de materiales para la construcción, además que también tienen algunas alianzas estratégicas con grandes empresas como Pintuco, Argos y Corona.

RECOMENDACIONES

La economía global viene atravesando una avalancha de desarrollos tecnológicos e informáticos ante los cuales la organización no puede ser ajena y por lo tanto debe explorar alternativas de e-commerce que le permitan ajustarse a las tendencias de digitalización económicas y productivas de este mercado. Tal como lo hace uno de sus principales competidores que es Homecenter, quién para fortalecer su canal virtual ofrece atractivos descuentos en las compras online.

La estabilidad de la relación con los proveedores depende en gran medida del pago a tiempo de las facturas a los proveedores y por esto la organización debe cuidar muy bien sus finanzas y planificar sus proyectos de expansión adecuadamente. Como la apertura de nuevos puntos de venta en el Valle de Aburrá y la adecuación de un centro de distribución logística en el centro de Medellín; que conlleva a un incremento en los costos operacionales de la organización Construmateriales La 94 SAS.

La organización debe aprovechar su capacidad de logística de entregas para fidelizar a los clientes y liberar la tensión que genera la oferta de precios bajos de los competidores de grandes superficies como Easy y Homecenter. La estrategia competitiva de proveedor de mejores costos se debe apoyar en la capacidad logística, para buscar satisfacer la demanda de los clientes por medio de un excelente servicio de entregas, aprovechando que las grandes superficies manejan la logística de forma masiva, la organización se puede diferenciar y ofrecer valor agregado al hacerlo de forma especializada en coherencia con la estrategia competitiva.

CONCLUSIONES

Se propone a la organización adoptar la presente propuesta de estrategia competitiva como guía en su planeación, la cual está fundamentada en la información recabada de la misma organización y los conocimientos académicos asimilados durante la formación del pregrado en Administración de Empresas. El mercado en el que se enfoca la organización valora el excelente servicio al cliente, el cumplimiento en las entregas de los materiales, el crédito y la calidad de los productos; todas estas variables son alcanzables mediante la implementación de la estrategia competitiva de proveedores de mejores costos articulando los recursos y capacidades de Construmateriales La 94 SAS con su visión, misión y valores, permitiéndole darle un estilo propio a su gestión.

Construmateriales La 94 SAS cuenta con un grupo de colaboradores entre los 18 y 25 años en su mayoría, con sentido de pertenencia por la organización, lo que le posibilita la implementación de técnicas de servicio al cliente para aumentar las ventas y mantener la buena atención, debido a que es una organización que se enfoca en la atención y el servicio a los clientes, que es lo más notorio de la visión, misión y valores documentados gracias a la apertura de la gerencia de la organización al proyecto de desarrollo empresarial que permite realizar un retrato claro de la realidad actual de la misma y una propuesta de estrategia competitiva coherente a los intereses de las directivas y un ejercicio académico interesante.

La organización Construmateriales La 94 SAS tiene una oportunidad importante de posicionarse en el mercado del suministro de materiales para la construcción en el Valle de Aburrá, debido a la amplia gama de proyectos e inversiones público- privadas que se evidencian en el análisis PESTEL presentado. Es fundamental que la organización se diferencie de los competidores aprovechando el análisis realizado de las cinco fuerzas competitivas a partir de la teorización de Arthur A. Thompsom, en el que se percibe un sector altamente sensible a los precios y el gran tamaño de los distribuidores que en algunos casos son transnacionales con amplio músculo financiero.

Para diferenciarse la organización puede aprovechar sus capacidades logísticas y comerciales garantizando su permanencia en el tiempo y la rentabilidad de su operación, tal como se refleja en el análisis de recursos y capacidades. Los proveedores son un apoyo estratégico para la organización debido al reconocimiento de las marcas de los productos y a su vez Construmateriales La 94 SAS aporta una óptima oferta de cobertura logística en el Valle de Aburrá a sus proveedores lo que fortalece la relación comercial de ambos.

Bibliografía / Cybergrafía

- ACODAL. (08 de 06 de 2016). Obtenido de <http://www.acodal.org.co/manejo-de-escombros-un-reto-para-el-aburra/>
- Bases del plan de desarrollo de Antioquia. (19 de 08 de 2017). *Gobernación de Antioquia*. Obtenido de <http://antioquia.gov.co/images/pdf/BASES%20DEL%20PLAN%20DE%20DESARROLLO%20PENSANDO%20EN%20GRANDE%202016-2019.pdf>
- Colombia digital. (05 de 07 de 2017). *Colombia digital*. Obtenido de <https://colombiadigital.net/quienes-somos/soluciones-tic/item/9816-trabajo-deslocalizado-normativa-y-adopcion-en-colombia.html>
- DANE. (15 de 08 de 2017). *Indicadores económicos alrededor de la construcción*. Obtenido de DANE: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_Itrim17.pdf
- Greenpeace Colombia. (18 de 09 de 2017). *Greenpeace Colombia*. Obtenido de <http://www.greenpeace.org/colombia/es/campanas/asbesto1/>
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). McGraw-Hil Interamericana. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com/onlinepdfjs/view.aspx>
- Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. (15 de 08 de 2017). *Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <http://los17ods.org/>
- Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio de Colombia. (27 de 09 de 2017). *Minvivienda*. Obtenido de <http://www.minvivienda.gov.co/viceministerios/viceministerio-de-vivienda/programas/viviendas-100-por-ciento-subsidiadas>
- Ministerio TIC. (30 de 08 de 2016). *Teletrabajo Colombia*. Obtenido de <http://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-16837.html>

- Ocampo, J. A. (06 de 2017). *Banco de la República, Colombia*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/2017-jun-presentacion-ocampo-1.pdf>
- Plan de desarrollo Medellín cuenta con vos 2016-2019. (19 de 08 de 2017). *Medellín como vamos*. Obtenido de https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlanDeDesarrollo_0_17/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2016/Proyecto%20de%20Acuerdo%20Plan%20de%20Desarrollo.pdf
- Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 . (16 de 08 de 2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018* . Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%201%20internet.pdf>
- Revista Ecohabitar. (13 de 01 de 2014). *Revista Ecohabitar*. Obtenido de <http://www.ecohabitar.org/impacto-de-los-materiales-de-construccion-analisis-de-ciclo-de-vida/>
- Thompson, A., Peteraf M., Gamble J. & Striklan A. (2015). *Administración estratégica* (19a ed.). McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 26 de 08 de 2017, de <http://www.ebooks7-24.com>

Anexos

Anexo 1

Entrevista gerente Construmateriales La 94 SAS. Esta entrevista fue realizada por Andrés Felipe Ramírez Mejía en el marco del trabajo de grado “Propuesta de estrategia competitiva para Construmateriales La 94 SAS” el 20 de octubre de 2017. Se utilizó un esquema de entrevista semiestructurada.

La entrevista se graba con la autorización expresa de sus directivos, y en este documento se detallan los elementos de la entrevista complementándolos de acuerdo a los autores de referencia.

Entrevista a los directivos de Construmateriales La 94 SAS

Cristian Alzate Peláez Gerente general

Fabio Castaño Auxiliar administrativo

Preguntas. Visión estratégica.

¿Cuál es el rumbo que debe tomar la organización en el largo plazo (5 años)? El rumbo de la organización es consolidarse en el mercado, crecer, mantenerse en el tiempo y que la marca sea reconocida en los próximos cinco años.

Describir en sus palabras “hacia dónde vamos” en términos comerciales.

“Vamos a posicionarnos en la zona, teniendo el mayor número de clientes en el Valle de Aburrá en un primer momento”, también Oriente, Suroeste y Norte en un radio de 50 o 100 Km a la redonda.

La estructura será un centro logístico para atender las poblaciones y la subdistribución y sedes para la distribución local.

¿Tiene alguna frase para definir la visión de la organización? Al gerente no le gustan los eslóganes que no se cumplan y considera que la marca debe reflejar: Servicio, competencia, calidad, precio y la imagen de la empresa.

Misión estratégica “Quiénes somos, Que hacemos, Porque estamos aquí”

¿Cuáles son los productos / servicios principales de la organización? La organización comercializa materiales para la construcción para realizar remodelaciones, decoración, adecuación de espacios, mejoras, averías y reparaciones.

¿Cuáles necesidades quiere satisfacer a sus clientes? Los clientes son subdistribución como depósitos y ferreterías minoristas y consumidor final de estratos 2, 3 y 4.

¿Qué grupo de clientes y mercados atiende? La organización se enfoca en la distribución a ferreterías, depósitos de materiales, constructores y contratistas de acabados. También ventas directas al cliente final.

¿Cuál es la identidad propia de la organización? La identidad se encuentra enfocada en el servicio al cliente en todo sentido y que acompañado de un buen precio diferencie a la organización.

Valores

¿Cuáles son los valores corporativos?

Servicio

Respeto

Honestidad

Disciplina

Compromiso

Integridad

Estrategia. “La labor de formular una estrategia implica resolver una serie de “cómo”: cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros” (Thompson *et al*, 2015, pág. 27).

¿Cuál es la estrategia de la organización?

La estrategia se fundamenta en el servicio y el precio, con el compromiso de todos los empleados, diferenciándose de los demás negocios del grupo familiar al ampliar el canal, aunque esto afecta mucho la liquidez por el otorgamiento de créditos a los clientes y también ofrecerles logística de entrega; la diferenciación de los competidores se debe centrar en el servicio al cliente aunque para esto es fundamental la participación de todos los empleados.

Anexo 2

Entrevistas a expertos en la distribución de materiales para la construcción en el valle de Aburrá.

Estas entrevistas fueron realizadas en el mes de octubre de 2017, en las instalaciones de cada uno de los expertos, con el fin de alimentar el análisis de ambiente

externo de la organización Construmateriales La 94 SAS. A continuación se describe la entrevista y las respectivas respuestas de cada uno de los expertos.

“Cordial saludo, le solicito respetuosamente contestar la siguiente entrevista, con el fin de contextualizar el impacto de los competidores de materiales para la construcción del valle de Aburrá. La información suministrada será utilizada con fines académicos y dentro del marco de la ley de protección de datos”.

Experto 1

Nombre: Rocío Monsalve Campuzano

Vendedora de Depósito Niquía SAS ubicado en el municipio de Bello, Antioquia.

¿Quiénes son los competidores más importantes en la distribución de materiales para la construcción del valle de Aburrá? ¿Por qué son fuertes?

Principales competidores: Homecenter por sus precios.

¿Qué piensa usted de la venta directa del productor de materiales para la construcción al consumidor final?

La venta directa la afecta.

¿Usted es fiel a algún distribuidor de materiales para la construcción del valle de Aburrá? ¿Por qué?

No es fiel a ningún distribuidor, compra basándose en el precio y la rapidez de la entrega de los materiales.

¿Son frecuentes las guerras de precios en la distribución de materiales para la construcción?

Son frecuentes las guerras de precios.

¿Qué nuevas tecnologías cree que pueden impactar la distribución de materiales para la construcción?

Considera como nuevas tecnologías que afectan al sector el E-commerce y la publicidad virtual.

¿Es alto el poder de negociación de los fabricantes de materiales para la construcción frente a los distribuidores?

Fuerza del proveedor alta.

¿Es fuerte el nivel de negociación de los clientes de materiales para la construcción frente a los distribuidores?

Fuerza del cliente alta.

¿Considera que los distribuidores de materiales para la construcción pueden ser sustituidos? Si la respuesta es afirmativa. ¿Por quién? ¿A corto o largo plazo?

Cree que los distribuidores no serán sustituidos debido a la empatía con los asesores comerciales.

Nuevos materiales que fomenten la conservación del medio ambiente.

Experto 2

Nombre: Jairo Giraldo

Auxiliar administrativo del Depósito Gonzalo Giraldo ubicado en el barrio Castilla de Medellín.

¿Quiénes son los competidores más importantes en la distribución de materiales para la construcción del valle de Aburrá? ¿Por qué son fuertes?

Principales competidores: Homecenter por sus precios.

Es importante que los distribuidores tengan líneas de calidad y reconocidas en el mercado y que sean rápidos en la entrega de los materiales, el cumplimiento es muy importante.

¿Qué piensa usted de la venta directa del productor de materiales para la construcción al consumidor final?

La venta directa lo afecta en los precios porque los productores venden más barato, es fiel a algunos distribuidores por su servicio, atención, precio y cumplimiento en la entrega.

¿Son frecuentes las guerras de precios en la distribución de materiales para la construcción?

Son frecuentes las guerras de precios y afectan mucho la dinámica del negocio sacudiendo el mercado.

¿Qué nuevas tecnologías cree que pueden impactar la distribución de materiales para la construcción?

Considera como nuevas tecnologías que afectan al sector la incidencia de las redes sociales en un comprador más informado.

¿Es alto el poder de negociación de los fabricantes de materiales para la construcción frente a los distribuidores?

Es fuerte.

¿Es fuerte el nivel de negociación de los clientes de materiales para la construcción frente a los distribuidores?

Es fuerte.

¿Considera que los distribuidores de materiales para la construcción pueden ser sustituidos? Si la respuesta es afirmativa. ¿Por quién? ¿A corto o largo plazo?

Cree que los distribuidores pueden ser sustituidos por la importación directa de forma virtual debido a la globalización.

¿Qué materiales de construcción nuevos prevé en el sector? ¿Cómo afectarían el sector?

Nuevos materiales productos de iluminación LED.

Experto 3

Nombre: Augusto Ramírez Cardona

Asesor Comercial Grupo Empresarial Dafer ubicado en el Municipio de Itagüí.

¿Quiénes son los competidores más importantes en la distribución de materiales para la construcción del valle de Aburrá? ¿Por qué son fuertes?

Principales competidores: Materiales Su Construcción, Paraconstruir y el distribuidor Materiales y Herramientas.

Son fuertes por las líneas que distribuyen de amplio reconocimiento en el mercado.

¿Qué piensa usted de la venta directa del productor de materiales para la construcción al consumidor final?

La supresión de canal lo afecta en los precios porque los productores se quedan con los clientes de los distribuidores vendiéndoles a mejores precios y ofreciéndoles descuentos por economías de escala y por pronto pago.

¿Usted es fiel a algún distribuidor de materiales para la construcción del valle de Aburrá? ¿Por qué?

La fidelidad no se ve en el mercado como antes debido a la venta directa de los fabricantes.

¿Son frecuentes las guerras de precios en la distribución de materiales para la construcción?

Si son frecuentes las guerras de precios.

¿Qué nuevas tecnologías cree que pueden impactar la distribución de materiales para la construcción?

Considera como nuevas tecnologías que afectan al sector la incidencia de las redes sociales en un comprador más informado.

¿Es alto el poder de negociación de los fabricantes de materiales para la construcción frente a los distribuidores?

Fuerza del proveedor es alta porque tienen la capacidad, el capital y el personal para abastecer directamente el mercado.

¿Es fuerte el nivel de negociación de los clientes de materiales para la construcción frente a los distribuidores?

Fuerza del cliente es alta debido a su capacidad de compra para abastecerse y soportar las fluctuaciones del mercado.

¿Considera que los distribuidores de materiales para la construcción pueden ser sustituidos? Si la respuesta es afirmativa. ¿Por quién? ¿A corto o largo plazo?

Cree que los distribuidores pueden ser sustituidos por la venta directa de los fabricantes

¿Qué materiales de construcción nuevos prevé en el sector? ¿Cómo afectarían el sector?

Nuevos materiales para la construcción como sistemas livianos por ejemplo el drywall.

Experto 4

Nombre: Carlos Florian

Administrador y comerciante del gremio de las pinturas en Medellín por más de 10 años

¿Quiénes son los competidores más importantes en la distribución de materiales para la construcción del valle de Aburrá? ¿Por qué son fuertes?

Principales competidores: Pintuco directamente, Novaflex, Sapolín por su especialización y tecnologías en pinturas, cumpliendo requerimientos técnicos de calidad.

¿Qué piensa usted de la venta directa del productor de materiales para la construcción al consumidor final?

Lo afecta directamente restándole fuerza al distribuidor por falta de transmitir las campañas de los productores al consumidor.

¿Usted es fiel a algún distribuidor de materiales para la construcción del valle de Aburrá? ¿Por qué?

No hay fidelidad sino ofertas.

¿Son frecuentes las guerras de precios en la distribución de materiales para la construcción?

Se presentan las guerras de precios, aunque se tiene en cuenta factores como la entrega, disponibilidad de inventario y precio.

¿Qué nuevas tecnologías cree que pueden impactar la distribución de materiales para la construcción?

Nuevas tecnologías como el E-commerce haciendo más eficiente la gestión de la empresa.

¿Es alto el poder de negociación de los fabricantes de materiales para la construcción frente a los distribuidores?

Es fuerte el proveedor frente al distribuidor demostrándose en la venta directa en os grandes proyectos.

¿Es fuerte el nivel de negociación de los clientes de materiales para la construcción frente a los distribuidores?

El cliente es fuerte por la gran cantidad de distribuidores que venden los mismos productos.

¿Considera que los distribuidores de materiales para la construcción pueden ser sustituidos? Si la respuesta es afirmativa. ¿Por quién? ¿A corto o largo plazo?

El distribuidor no puede ser sustituido por su cobertura y relación con los clientes.

¿Qué materiales de construcción nuevos prevé en el sector? ¿Cómo afectarían el sector?

Materiales nuevos el sistema de construcción liviano que tiene un potencial mayor que aún no se ha explotado adecuadamente frente a otros países.