



Vigilada Mineducación

**Diseño del departamento de mercadeo y apoyo comercial de la empresa
Hierros HB S. A.**

Design of the marketing & commercial support department of the company Hierros
HB S. A.

Juan Pablo Pérez Calderón

Trabajo de grado para optar al título de magíster en Administración

Asesor temático: Mauricio Pineda Toro

Asesora metodológica: Gina María Giraldo Hernández

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

MEDELLÍN

2024

A mi familia, que es mi más grande inspiración y mi motivo de orgullo.

A los docentes, compañeros, amigos y familiares que fueron parte fundamental de este proceso y que me motivan a seguir adelante.

Contenido

Introducción	9
Planteamiento del problema	12
Definición del problema	12
Justificación.....	19
Objetivos.....	21
Objetivo general	21
Objetivos específicos	21
Marco de referencia conceptual.....	22
Procedimiento metodológico.....	31
Resultados y análisis	34
Consecuencias de no tener un departamento de mercadeo bien estructurado y pertinencia del mismo para el área comercial de Hierros HB.....	34
Descripción de la empresa Hierros HB S. A.	37
Ubicaciones.....	38
Datos de contacto	40
Misión.....	40
Visión	40
Organigrama	41
Contexto organizacional externo de Hierros HB S. A.	41
Análisis PESTEL de Hierros HB – Contexto externo	42
Análisis DOFA y generación de estrategias – Contexto interno.....	47
Percepción del equipo laboral de la empresa sobre mercadeo y la data	53
Encuestas	53
Análisis de resultados – Encuesta dirigida a la fuerza comercial de la empresa.....	58
Análisis de resultados – Encuesta dirigida a cargos directivos y socios de la empresa	65

Reflexiones	70
Objetivos del área y perfiles del cargo del departamento de mercadeo y apoyo comercial	72
Objetivos del departamento.....	72
Perfiles de los cargos del departamento de mercadeo	74
Estructura organizacional	78
Organigrama del área e indicadores clave de rendimiento	78
Alcance del departamento en la compañía Hierros HB	80
Planeación de la etapa de implementación del nuevo departamento de mercadeo y apoyo comercial en la empresa Hierros HB	81
Presupuesto del departamento	82
Implementación del área de mercadeo y apoyo comercial en Hierros HB	84
Conclusiones	86
Referencias	89

Lista de tablas

Tabla 1. Causas del reconocimiento de la marca según la empresa	26
Tabla 2. PESTEL de Hierros HB S. A.	42
Tabla 3. Análisis DOFA cruzado de Hierros HB.....	50
Tabla 4. Proyección del presupuesto mensual del departamento de mercadeo	82

Lista de figuras

Figura 1. Ranking de las compañías admiradas por su comunicación y su marketing, años 2020 y 2022.....	26
Figura 2. Disciplinas clave en una empresa.....	29
Figura 3. Comportamiento del presupuesto de marketing según el canal de difusión a lo largo de los años.....	30
Figura 4. Organigrama actual de Hierros HB S. A.....	41
Figura 5. Diagrama circular del análisis de la pregunta 1.....	58
Figura 6. Diagrama circular del análisis de la pregunta 2.....	59
Figura 7. Diagrama circular del análisis de la pregunta 3.....	60
Figura 8. Diagrama circular del análisis de la pregunta 4.....	61
Figura 9. Diagrama circular del análisis de la pregunta 5.....	62
Figura 10. Diagrama circular del análisis de la pregunta 6.....	62
Figura 11. Diagrama de barras del análisis de la pregunta 7.....	63
Figura 12. Diagrama circular del análisis de la pregunta 1.....	66
Figura 13. Diagrama circular del análisis de la pregunta 2.....	67
Figura 14. Diagrama circular del análisis de la pregunta 3.....	67
Figura 15. Diagrama de barras del análisis de la pregunta 4.....	68
Figura 16. Diagrama de barras del análisis de la pregunta 5.....	69
Figura 17. Análisis de la pregunta 6.....	70
Figura 18. Propuesta para el nuevo organigrama de Hierros HB.....	79

Resumen

El arte del mercadeo es considerado uno de los más fructíferos de la historia, desde la época del trueque hasta la implementación del modelo económico actual, pues los conceptos de intercambiar y vender son esenciales para la existencia del ser humano.

El desarrollo de la mercadotecnia, junto con los medios de comunicación y la tecnología, ha llevado a las empresas a desempeñarse de forma positiva en el mercado, y es por eso por lo que cada vez cobran mayor valor los departamentos de mercadeo, que se vuelven sumamente importantes para las compañías.

Al ahondar en el tema, se observa que uno de los sectores con mayores índices de retraso en la implementación de tecnología y mercadeo es el ferretero, el cual es un fuerte eslabón del sector de la construcción, y juntos son de gran importancia para la economía de un país. En Colombia, al sector ferretero le corresponde el 2,4 % del PIB (Semana, 2023) y al sector de la construcción, que está fuertemente ligado con el ferretero, le corresponde el 17,6 % del PIB; sumados, representan el 20 % del total del PIB colombiano (Camacol, 2021).

El mercado ferretero, aunque no es uno de los sectores con mayor registro en creación de empresas, es un sector bastante competitivo, y se encuentra entre los que en la última década han buscado implementar en sus estructuras organizacionales departamentos de mercadeo para mejorar sus ventas de forma exponencial.

Se consultaron fuentes como periódicos, sitios web y blogs de agremiaciones, entre los que se destacan Portafolio, Statista, Scope, Camacol, el DANE y Camacero, los cuales permiten concluir que un departamento de mercadeo es sumamente importante para alcanzar mejores resultados en la facturación y el desempeño de la compañía, además de que aporta un orden estratégico a las empresas.

Palabras clave: Estructura organizacional, planeación estratégica, análisis de procesos y cargos, matriz de responsabilidades y alcances, análisis DOFA, CRM, *marketing*, diagrama de flujo, clientes potenciales (*leads*), indicadores claves de rendimiento.

Abstract

The art of selling is considered one of the most fruitful activities in history, going from bartering to the current economic model, with the concepts of exchanging and selling being immersed in the existence of human beings.

The development of marketing, media and technology, has led companies to perform positively in the markets, which is why marketing departments are increasingly gaining value, becoming extremely important for companies.

Going deeper into the topic, we find that one of the sectors with the highest rate of delay in the implementation of technology and marketing is the steel sector, which is a strong link in construction where together they are of great importance in the economy of a country. In Colombia, the steel sector corresponds to 2,4 % (Semana, 2023) of the GDP and the construction sector, which is strongly linked to the steel sector, represents 17,6 % of the GDP; Together they represent 20 % of the total Colombian GDP. (Camacol, 2021)

The steel market, although it is not one of the sectors with the highest record of business creation, is a very competitive sector and for this reason they are one of those that in the last decade have sought to implement marketing departments into their organizational structures to improve their sales in an exponential form.

Sources such as newspapers, websites and union blogs were consulted, among which I highlight Portafolio, Statista, Scope, Camacol, DANE, Camacero, among others, which contribute to the conclusion that a marketing department is extremely important to have bringing to the company better results and performance, especially in their incomes, and in addition, bringing strategic order to the companies.

Keywords: Organizational structure, strategic planning, analysis of processes and positions, matrix of responsibilities and scope, SWOT analysis, CRM, marketing, flow chart, leads, key performance indicators.

Introducción

El siguiente trabajo investigativo se realizó con el ánimo de diseñar un departamento de mercadeo y apoyo comercial para maximizar los resultados comerciales de la empresa Hierros HB S. A. Además, procura recomendar controles e indicadores para hacer un correcto seguimiento de las estrategias organizacionales. Para ello, se diseñó un plan de mercadeo, seguido de unas recomendaciones tanto sobre las implementaciones físicas como acerca del capital humano y estratégico, para lograr en el mediano y en el largo plazo la materialización del departamento y así mejorar sustancialmente la participación en el mercado, la comunicación del portafolio ofrecido a la clientela junto con la propuesta de valor corporativa y la segmentación y el correcto mensaje a las partes interesadas de la empresa.

Para que se entienda en qué contexto y para quién se diseñó este departamento de mercadeo, es importante suministrarle al lector una breve descripción de la compañía. Hierros HB es una empresa colombiana con más de treinta y tres años de trayectoria en el sector ferretero. Actualmente se encuentra entre las veinte principales comercializadoras y distribuidoras de materiales para la construcción en el país, y cuenta con presencia física en seis ciudades (Dosquebradas, Cali, Bogotá, Itagüí, Rionegro y Barranquilla) de distintas regiones, lo que le permite ofrecer uno de los portafolios más amplios del sector y contar con una cobertura en servicio de aproximadamente el 80 % del territorio nacional.

Hierros HB ha sido manejada estratégica y financieramente por uno de los dos socios de la empresa, quien a su vez es el representante legal y ha llevado a cabo una gestión positiva a lo largo de estos años. El crecimiento se soporta, aunque de forma empírica, en el buen manejo, el análisis del mercado, el gran sentido común y el enfoque estratégico que le han impregnado los socios, sumados a las decisiones acertadas tomadas a lo largo del tiempo. Aunque se trata de una empresa bien administrada, tanto los altos mandos como los demás empleados de la compañía reconocen que existe un atraso en relación con los sistemas y las

herramientas tecnológicas, teniendo en cuenta que el mundo viene evolucionando en estos aspectos a pasos agigantados y que la organización no se ha actualizado de la mejor manera en ese sentido.

La actual forma de hacer negocios no es igual que la de hace unas cuantas décadas, incluso que la de años atrás. Sabemos que el dinamismo de la economía es mayor y que los patrones de consumo han cambiado o, en su defecto, han moldeado cosas nuevas. En el transcurso de mi vida profesional y empresarial he tenido la oportunidad de conversar con diversos empresarios creadores de empresas como Frisby, Acesco, Sidoc, Gerenciar, Co&tex, Audifarma, entre otras, y uno de los principales retos en los que coincidían estos empresarios, sin importar el tamaño de la empresa, era el de darle sostenibilidad en el tiempo a la compañía. Atribuyen y reconocen mayores exigencias al entorno en el que se desarrollan, a un consumidor que se ha vuelto más exigente e informado, y al nacimiento de nuevos competidores, incluso más actualizados, tecnificados y que hacen uso de nuevas tendencias, herramientas y tecnología.

Es por ello por lo que no basta con hacer seguimiento al proceso actual de consecución de objetivos y metas con las herramientas usadas hace veinte o más años, ni con confiar y exigir meramente a un equipo de trabajo sólido con experticia. Estamos en tiempos de auge tecnológico, de reinventarnos o actualizarnos; debemos optar por implementar mejoras en los procesos, especialmente en empresas familiares que en Colombia suelen ser las menos tecnificadas y parametrizadas. La creación de departamentos, de equipos de trabajo enfocados en un mismo fin toma cada vez más mayor relevancia. Estos son los encargados de dar respuesta rápida a los cambios y los acontecimientos inesperados, incluso en la economía no solo local, sino mundial. En este caso, el departamento encargado de ello será el de mercadeo.

Para alcanzar los objetivos planteados, se realizó una investigación cualitativa sobre variables externas e internas por medio de herramientas como el análisis PESTEL

y la matriz DOFA. Además, para conocer la percepción de los directivos de la empresa, entender qué tan receptivos estaban con respecto a las implementaciones nuevas en la empresa, además de conocer cómo consideraban los asesores comerciales el desarrollo, la comunicación de las estrategias y el seguimiento comercial que les realizaban los superiores, se optó por diseñar dos cuestionarios, uno dirigido netamente a la fuerza comercial y otro a los directivos y los accionistas de la empresa, cada uno con preguntas distintas, pero ambos cruciales para el desarrollo de este trabajo de grado.

Planteamiento del problema

Definición del problema

El mercadeo surge cuando la oferta es mayor que la demanda, cuando los productos no se venden solos o cuando hay que tomar en cuenta lo que necesita el consumidor para vender un producto más atractivo. Para vender más, las empresas deben prestar mayor atención a las necesidades existentes en el mercado y no a lo que pueden producir con mayor facilidad (Menéndez, 2014).

Las áreas de mercadeo tienen vigencia gracias a la necesidad de sobresalir, bien sea ganando reconocimiento, ganando participación en el mercado, generando utilidades, desarrollando productos nuevos o presentando balances positivos mejores que los de la competencia.

Hierros HB es una empresa que nace el 10 de febrero de 1991 en la ciudad de Pereira. Desde su creación y hasta el año 2000, la contabilidad, la facturación y la gestión comercial se caracterizaron por ser gestionadas de una manera tradicional, con procesos manuales que contaban con una tecnología básica pero acorde con lo exigido por la organización y la época.

A medida que la compañía iba expandiéndose, el control que requería era mayor y a su vez representaba nuevos retos para los socios, quienes notaban ineficiencias en su actividad cotidiana al realizar la gestión de manera empírica y sin suficiente ayuda tecnológica. Los indicadores del momento eran analizados por los socios, en quienes estaba fundamentada y soportada la toma de toda clase de decisiones.

En el año 2000 se decide incorporar un sistema contable con el fin de tener una visión holística y a la vez detallada de todas las áreas que integraba la empresa, para así poder dirigir la compañía de una manera óptima e integral. Dicha implementación se realizó con el proveedor tecnológico y de *software* Siesa (Sistema de Información Empresarial S. A.), una empresa de origen colombiano que posteriormente fue adquirida en gran parte por el Grupo Carso, uno de los

conglomerados más grandes e importantes de México y de Latinoamérica, manejado por el multimillonario Carlos Slim. En dicho año, se implementó el sistema contable llamado Siesa Uno 8.5. Este sistema respondía al principal objetivo de permitir conocer las cifras comerciales en tiempo real y realizar los demás procesos de carácter administrativo y contable de la empresa. Desde ese entonces, el sistema se ha sometido a actualizaciones por parte del proveedor, pero además de ello no se ha hecho mayor inversión en material tecnológico para la empresa, aparte de los equipos de cómputo y lo esencial para llevar a cabo las operaciones.

En la visión y los indicadores de Hierros HB siempre ha estado presente el factor del crecimiento, pues una de las pocas maneras de garantizar la sostenibilidad y el bienestar en el tiempo es el crecimiento de sus ingresos, que trae consigo la generación de utilidades netas. Las directrices de la empresa demandan que haya siempre mayores resultados, y en consecuencia, resultados positivos. Hay que reconocer que aunque se ha hecho una labor bastante destacada en el sector, como resultado de las buenas prácticas y el talento humano empleado, también se está en un momento álgido, en el que la empresa debe tomar acciones pertinentes sobre las cuestiones tecnológicas y hacer un seguimiento riguroso a los segmentos de mercado nuevos y existentes, pues está claro que se opera en un mercado altamente competitivo, con un consumidor cada vez más exigente e informado que demanda un mejor servicio, alta calidad, buenos precios, entre otros factores que se vuelven determinantes para la compra y la venta de bienes o servicios. Entendiendo lo mencionado, tanto los gerentes como los principales accionistas de Hierros HB reconocen la necesidad de contar con mejores herramientas tecnológicas y análisis tanto internos como externos que permitan potencializar la gestión comercial que la dirección general demanda.

Bien sabemos del auge tecnológico y digital en el que nos encontramos y que la pandemia catapultó aún más, evidenciando la necesidad de realizar una mejor captación, retención y gestión de los clientes por parte de la empresa. La forma en que actualmente se realiza esta gestión es en alto grado manual y soportada en la

experticia de los altos mandos, como lo son los gerentes y los directores comerciales, pero se evidencia la pérdida de ventas debido a que se deja de atender a clientes potenciales por la falta de mecanismos, de herramientas tecnológicas y de procesos, considerando que en caso de contar con ellos esto no sucedería o su métrica sería un porcentaje bajo y controlado. Esto da lugar a la necesidad de existir no solo en el voz a voz y en los puntos físicos, sino en lo intangible; de crear espacios y situaciones que generen reconocimiento y recordación de marca, pero que a la vez permitan que el cliente tenga de una forma sencilla el poder contactar a la empresa, de contratar sus servicios y de obtener de manera fácil los productos ofrecidos. Esto último se traduce en existir en internet, en aparecer en los motores de búsqueda, como Google, Yahoo! y Bing, en canales de reproducciones de video y en plataformas como las de las redes sociales en las que sea pertinente estar, según su enfoque y su función, para informar, recordar y posicionar nuestra marca, y lo más importante, brindar sostenibilidad a la empresa por medio de la generación de mayores y mejores ventas.

“El no contar con un departamento y plan de mercadeo, puede traer consigo problemas presupuestales o un bajo volumen de ventas, de clientes, y en el peor escenario, el cierre de la empresa” (McQuerrey, 2024). Según un artículo del periódico *The Houston Chronicle*, las empresas que suelen operar sin un departamento de mercadeo, especialmente las medianas y las grandes compañías, suelen presentar los siguientes problemas: 1) estrategias de promoción descoordinadas, 2) un *tracking* o seguimiento ineficiente, 3) problemas en el presupuesto, 4) bajo tráfico en sus sitios web o puntos de interés y 5) pérdida del enfoque en el *marketing* (Lister, 2019). Lo mencionado es lo que por lo general sucede en la mayoría de las empresas colombianas, y Hierros HB no es la excepción. Incluso me atrevo a decir que, en un porcentaje muy alto, las empresas que no cuentan con un departamento de mercadeo tienden a gastar dinero inoficiosamente buscando un rendimiento positivo, fruto de las estrategias digitales, y a perder el enfoque en el *marketing*, llegando incluso a creer que solo estar en las

redes sociales es una manera de cubrir esa actividad de mercadeo. Además, las compañías cuentan con aspectos internos que impactan considerablemente en la competitividad. Aspectos clave como los recursos, las capacidades, las estrategias que usan y los indicadores se convierten en una gran ayuda para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa y así dar sostenibilidad a la misma. Todo esto bien direccionado, con el engranaje correcto, vuelve próspera una empresa; el problema es que en la mayoría de ellas no saben cómo poner a funcionar todos estos aspectos en una misma dirección (Franco y Sánchez, 2014).

Así como las empresas colombianas le dan importancia a la presencia en las plataformas digitales mencionadas y en las redes sociales para captar *leads*, es también importante contar con departamentos, ya sean internos o externos, que se encarguen de ese flujo de trabajo, de creación de objetivos, indicadores y estrategias, las cuales deben estar alineadas con las estrategias específicas y generales de la empresa que, sumadas, contribuyan a la visión del negocio.

Como muestra de ello, existen empresas siderúrgicas que han incorporado en sus estructuras organizacionales departamentos de mercadeo dedicados netamente a la generación de *leads*/clientes potenciales, a la innovación, al estudio del mercado y a mejorar la forma de comunicar sus propuestas de valor, que dan como resultado la captación de mayores ventas y el reconocimiento o el posicionamiento en el *top of mind* de las personas.

Los factores externos que más podrían afectar a Hierros HB no distan de los que podrían golpear con mayor fuerza a las demás compañías del sector. Estos son el aspecto económico, el social y el tecnológico, el cual se aborda en el desarrollo del estudio con mayor profundidad, específicamente en el análisis PESTEL.

De manera breve, se puede comentar que el aspecto económico se basa en el flujo de caja, en la generación de nuevos ingresos o en la forma de captar aún más, y las variables económicas externas afectan a este objetivo. Entre ellas se encuentra la TRM, entendiendo que Hierros HB es un importador mediano y que debe pagar

sus obligaciones en dólares. La inflación afecta los precios de los productos que se venden y, por ende, el poder adquisitivo de los ciudadanos. Las políticas económicas, las tasas bancarias, el crédito hipotecario y demás factores logran afectar bastante; lo mismo pasa con factores como el social y el tecnológico, pues ambos presentan nuevas tendencias, bien sea de consumo o de herramientas y usos tecnológicos, o percepciones de la marca, el sentir que produce en los demás. Al final son variables que difícilmente se pueden controlar, pero sí se pueden fortalecer puntos críticos en las empresas para recibir el menor impacto negativo posible.

Algunas empresas que han sabido incorporar y utilizar de forma acertada los departamentos de mercadeo son Ternium, Acesco y La Campana. Estas compañías del sector ferretero han logrado blindarse un poco frente a lo que se mencionó anteriormente.

De primera mano pude conocer el departamento de las primeras dos siderúrgicas en mención, donde dedican recursos interesantes, tanto económicos como en equipo humano, al e-commerce, a la generación de contenido para redes sociales y medios de comunicación, al estudio del mercado tanto interno como externo, así como al desarrollo de estrategias que finalmente impactan de forma directa a la fuerza comercial de la empresa. Además, un porcentaje de las ventas se logra realizar por el medio digital, y el departamento de mercadeo, además de conocer de primera mano el sector y analizar su competencia, es el que logra penetrar de forma directa y concisa el mercado, capturando así la atención masiva de su nicho de mercado y convirtiéndolo en clientes.

Después de la Revolución industrial, la innovación en tecnología y *marketing* digital es la siguiente revolución. Empresas de todos los tamaños se han transformado para bien y han logrado crecer a mayor escala gracias a la adopción de nuevas tendencias, ya que por lo general los encargados en una empresa de esta información y de llevar a cabo la transformación o la incorporación en la

organización son el departamento de mercadeo y el de investigación y desarrollo, los cuales trabajan de la mano cuando se trata de una organización de gran envergadura, o si se trata de una pequeña o una mediana empresa, mercadeo e investigación y desarrollo suelen ser un mismo departamento.

“En el futuro el mercadeo deberá reinventarse periódicamente, porque los hábitos de consumo y las costumbres de los clientes están cambiando a velocidades mayores que las prácticas de mercadeo” (Menéndez, 2014). Es por ello por lo que los departamentos de mercadeo deben estar reinventándose, exigiéndose aún más, siendo más creativos y novedosos. No basta con hacer siempre lo mismo y realizar acciones que lleven a conservar su zona de *confort*. Los departamentos de mercadeo por obligación deberían tener la palabra cambio en su ADN. Estos son los encargados de sacudir a la empresa, de generar *momentums* con sus ideas e ingeniárselas para captar un mayor porcentaje de clientes. El departamento de mercadeo es parte fundamental en el engranaje del movimiento organizacional.

Una muestra de ello es la empresa Adobe. “Una empresa que pasó de ser un negocio enfocado en el desarrollo de *software* a uno dirigido a la creación de experiencias digitales” (BBC News Mundo, 2019). Con ello se logra evidenciar cómo sus departamentos de mercadeo buscan actualizarse y sumarse a las nuevas tendencias, logrando volcar, si es necesario, la actividad principal de la empresa. Así, se observa cómo cambian compañías que por lo general no se cree que realicen este tipo de transformaciones, debido a que son demasiado grandes y sostenibles como para realizar cambio alguno en su actividad económica.

Empresas como Zoom, Hawkers (marca de lentes), Spotify y Rappi demuestran el potencial de tener estrategias de mercadeo bien orientadas y un equipo de trabajo dedicado netamente a captar clientes y ganar mercado (Shopify Partners, 2024). Estas empresas han crecido más de lo esperado gracias al *marketing* digital, a la innovación, al apoyo comercial que ofrecen sus departamentos de mercadeo, a la innovación y a la creatividad, y al final del día debe existir un departamento

encargado de todo esto, ya que ni los departamentos contables ni los financieros, ni tampoco los de logística ni el área comercial lo van a asumir, pues sus funciones son distintas y distan de lo que un departamento de mercadeo suele ejecutar.

El mundo de los negocios nos ha enseñado sobre la importancia de conocer al público, las costumbres de cada cultura y cómo no actuar en mercados desconocidos (Tyagi, 2022). Ejemplo de ello y de cómo no se aplica de forma correcta el *marketing* es la marca de vehículos alemanes de Audi, que por medio de un comercial televisado en China, buscando penetrar el mercado chino y volverse un referente en el nicho de mercado de vehículos *luxury* o de alta gama, plantea lo opuesto. En el siguiente enlace puede verse el comercial: <https://youtu.be/fM3HWnnWdkQ>.

El mensaje que deseaban transmitir en el comercial era el siguiente: “Existen decisiones importantes que se deben tomar de forma precavida y acertada”. El problema fue la manera en que se materializó la idea, pues se hizo mediante una señora cuyo papel era el de la madre del hombre que iba a contraer matrimonio, y la madre estaba revisando las joyas de la prometida y sus facciones para así dar el aval para casarse. Al final del video, la madre hace una seña de *okay* que se asemeja al aro del logo de la marca de carros Audi.

Este comercial fue criticado y rechazado en gran parte del país, argumentando que exponía a la mujer como si fuera un objeto. Así se evidencia entonces cómo la falta de un correcto análisis de mercado, de conocimiento cultural y de un correcto *benchmarking* es causa de pérdidas en la facturación de la empresa o genera una afectación en el reconocimiento como marca prestigiosa.

En ese sentido, lo que se busca es incrementar la facturación y la gestión comercial de la empresa Hierros HB S. A. entendiendo que uno de los pocos departamentos que por lo general tienen las compañías y que van de la mano de la facturación y los ingresos de una empresa es el departamento de mercadeo.

Justificación

En los últimos tres años, la empresa ha detectado la importancia de incorporar un departamento de mercadeo y un equipo que brinde apoyo al área comercial, además de la implementación de un ERP integrador junto con herramientas tecnológicas, como un CRM (Customer Relationship Management), Power BI, que sirve para las métricas y los análisis de datos, manejados por el departamento de mercadeo con el apoyo del área de sistemas, para así dar respuesta a lo demandado por la junta directiva y sus accionistas.

Este departamento brindaría una visión tanto holística como específica de cada sucursal y cada departamento de la empresa. Se considera indispensable, pues las actividades y los refuerzos en plataformas e informes automatizados que crearía el departamento de mercadeo junto con el CRM serviría para que tanto los administradores como los asesores comerciales conocieran de manera inmediata, sencilla y didáctica su gestión, además de establecer nuevas metas y que a la vez se puedan aplicar, con base en lo visualizado, las acciones preventivas o correctivas pertinentes.

El gerente general y los accionistas podrán conocer de manera clara el estado de la organización, tanto interna como externamente, en tiempo real. Será un departamento que analizará los temas externos de la participación de mercado, el consumo aparente del país en cuanto a las categorías de los productos ofrecidos y el análisis macro y microeconómico. A nivel interno, el área deberá dar respuesta al monitoreo de la gestión comercial de los gerentes, y cuando este lo requiera, brindar soporte con la gestión de ventas de los asesores. Contribuirá con la supervisión y la creación del presupuesto en cuanto a su cumplimiento y su desviación, los inventarios de baja rotación, el seguimiento de estrategias, de los KPI (*key performance indicator* o indicador clave de gestión), el desarrollo de pautas digitales y material publicitario, el apoyo a la gestión de *leads* (clientes potenciales), las cotizaciones digitales y el posicionamiento en los motores de búsqueda.

Al final, se trata de tener una data limpia, actualizada y objetiva para poder tomar todas las decisiones estratégicas que le permitan a la empresa ganar posicionamiento en el mercado y generar rendimientos mayores que los obtenidos hasta hoy. Todo esto converge en beneficios para las partes interesadas, que son sus accionistas, los empleados y los clientes. El último grupo de interés se verá beneficiado en gran medida debido a que el departamento se crea para apoyar al área comercial. Se contará con herramientas tecnológicas como el CRM, que les brindará a los asesores información sobre los productos que se pueden ofrecer y vender a cada cliente en particular, de tal manera que el cliente pueda llevarse un *mix* completo de productos y se vea favorecido al obtener un mayor descuento y la posibilidad de encontrar todos los materiales para su proyecto en un mismo lugar, mientras la empresa alcanza un mejor posicionamiento en el mercado y mejora la experiencia del cliente.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un departamento de mercadeo y apoyo comercial para Hierros HB que permita aumentar la facturación y la gestión comercial de la empresa.

Objetivos específicos

1. Identificar las consecuencias de no contar con un departamento de mercadeo estructurado y la pertinencia que este tiene para el área comercial.
2. Diseñar los objetivos del departamento junto con los perfiles de cargos, utilizando la descripción de procesos.
3. Plantear la estructura del departamento/organigrama, junto con los indicadores clave de rendimiento y su alcance en la compañía.
4. Establecer los lineamientos de implementación del área de mercadeo y apoyo comercial de Hierros HB.

Marco de referencia conceptual

¿Nos hemos detenido en algún momento a pensar por qué existen empresas tan reconocidas, tan insertadas en la mente y en el corazón de las personas, aun cuando el producto que ofrecen puede ser perjudicial para nuestra salud? O simplemente elegimos un producto homogéneo y escogemos una marca o un proveedor sobre otro, incluso encontrando mejores condiciones de compra con su competencia. ¡La respuesta está en el *marketing*!

Para definir este concepto, me he tomado el tiempo de preguntar por medio de encuestas y de la interlocución diaria con amigos, colegas y compañeros de trabajo qué entienden por mercadeo o *marketing*, y el resultado ha sido una respuesta simple, rápida y sin mayor profundidad: ¡es publicidad, es darse a conocer! Aunque la respuesta sea bastante simple y lógica, el término realmente implica más que invertir dinero para publicitar una empresa. La mercadotecnia no es solo publicidad (Barragán y Reyes, 2020).

Las siguientes son algunas de las definiciones de este concepto:

“La mercadotecnia es una actividad, conjunto de procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, accionistas y la sociedad en general” (Hernández, 2020).

El doctor Philip Kotler, reconocido economista y fundador de Kotler Marketing Group (KMG), define la mercadotecnia como la ciencia de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo a cambio de un beneficio. Esta detecta los deseos y las necesidades insatisfechas, y a la vez cuantifica el tamaño del mercado identificado y sus ganancias potenciales (Kotler, 2020).

“La mercadotecnia deleita al consumidor, cliente y/o usuario para lograr un beneficio u otra meta preestablecida” (Dickstein, 2020). El objetivo de encontrar un significado para este concepto no es más que entender su horizonte y lo que abarca, para así

comprender su importancia en una compañía. Así que no se pretende establecer arbitrariamente una definición de mercadotecnia, pero sí suministrarle al lector elementos y un juicio de valor diseñado a partir de recursos encontrados y extraídos de una diversidad de definiciones planteadas por actores importantes de la industria del *marketing*.

La mercadotecnia se puede describir como un amplio proceso en el que se contempla y se realiza un análisis del mercado, de los competidores, de la selección, la promoción y la comunicación de un producto o una marca, que crea emociones y conexiones profundas, significativas y duraderas con clientes de un segmento determinado, buscando satisfacer sus necesidades y obtener como resultado el logro del principal objetivo, que es generar ingresos para la compañía sin perder el foco en otras variables de gran importancia.

Partiendo de esa definición, comprendemos que un departamento de mercadeo no solo se dedica a la comunicación externa, sino que involucra todos los departamentos en una empresa, convirtiéndose así en un proceso idóneo e iterativo en la organización.

Según Kotler, el *marketing* ha estado presente desde la aparición del ser humano.

Incluso la Biblia ha mostrado la función y la existencia del mercadeo, con la historia de Adán y Eva. Cuando Eva convence a Adán de comerse la manzana prohibida, o cuando la serpiente convence a Eva de darle aquel fruto al mismo Adán (García, 2010).

Es posible deducir que las bases del mercadeo están soportadas en la economía, y en sus estudios se encuentran los primeros estudiantes enfocados en el *marketing*. Estos alumnos en realidad fueron educados como economistas, pero por su enfoque, su aplicación y su alcance se distinguieron de los economistas habituales. A comienzos del siglo XXI se planteó que la demanda era más que solo contar con capacidad de compra. Se detectaba que ciertos patrones de consumo se podían

repetir en las personas de una determinada región y que la divulgación de la información se hacía solo a través del voz a voz, por lo que se podía tener un entorno de competencia perfecto, que favorecía a la mayoría de los oferentes de un mercado. Con la llegada de la revolución industrial se vio la importancia de promocionar y crear productos satisfactorios para el mercado. La producción en escala y la rápida transformación de una economía agrícola en una economía industrializada llevó a saturar el mercado con productos, suponiendo que un mercado de compradores estaba reemplazando rápidamente el mercado de vendedores, por lo que se evidenciaba un exceso de oferta.

La época de 1940 se conoció como un periodo de desarrollo del área de mercadeo y de adaptación del *marketing*. Para 1950, esta comenzó a tornarse importante y a estar en las tomas de decisiones empresariales, en el enfoque social y en el análisis cuantitativo del *marketing*. La década de 1970 se conoció como un periodo de socialización, en el que ya no era la sociedad la que tenía influencia en el *marketing*, sino que era el *marketing* el que tenía influencia sobre la sociedad, convirtiéndose así en un foco de interés (Bartels, 1976).

En la actualidad, salta a la vista la importancia del uso correcto de las herramientas del *marketing* y de estar en los medios comunicativos de interés y los alineados con la marca y la difusión del producto. Inicialmente se brindaba información sobre los atributos del producto que se promocionaba en el mercado, dejando de lado las emociones, los sentimientos y las percepciones que los usuarios pudiesen tener del bien, y el vehículo utilizado para ese fin eran los medios radiales, los *flyers* y la televisión. Luego encontraron que no solo se puede brindar información a las personas sobre cómo usar un producto o sus atributos, sino que estas deben ser movidas, de tal manera que les genere interés comprar, ser parte de ese grupo que interactúa con el producto y con la marca. ¡Las emociones definen la compra!

Entendido esto, empezamos a ver cómo Apple, Nike, Dove, Lego, WeWork, entre otras reconocidas empresas, centran su publicidad y su promoción en la experiencia

del usuario, para generar sentimientos frente a sus productos y fortalecer la conexión con la identidad de la marca. Esto llevó a que varios emprendimientos y compañías se convirtieran en unicornios y se posicionaran en la mente y en los corazones de las personas, estando en el *top of mind* y obteniendo como resultado mayor participación en el mercado.

Términos como *elasticidad de la demanda* y *elasticidad de la oferta* fueron apareciendo, muy de la mano de la economía, y el *marketing* comenzó a incorporarlos en sus análisis. Se llegó a conclusiones como la de que es posible influenciar las decisiones de compra de las personas, la sensibilidad y las estrategias de fijación del precio, la gestión de los inventarios y la misma producción, pues todas estas variables afectan el comportamiento de las elasticidades y la adquisición de los productos en el mercado. Hoy en día la información que se tiene y el hecho de que los clientes estén tan enterados de las características de los productos, sus funciones, sus ventajas y sus desventajas se deben al mercadeo que se realiza y se fortalece día a día.

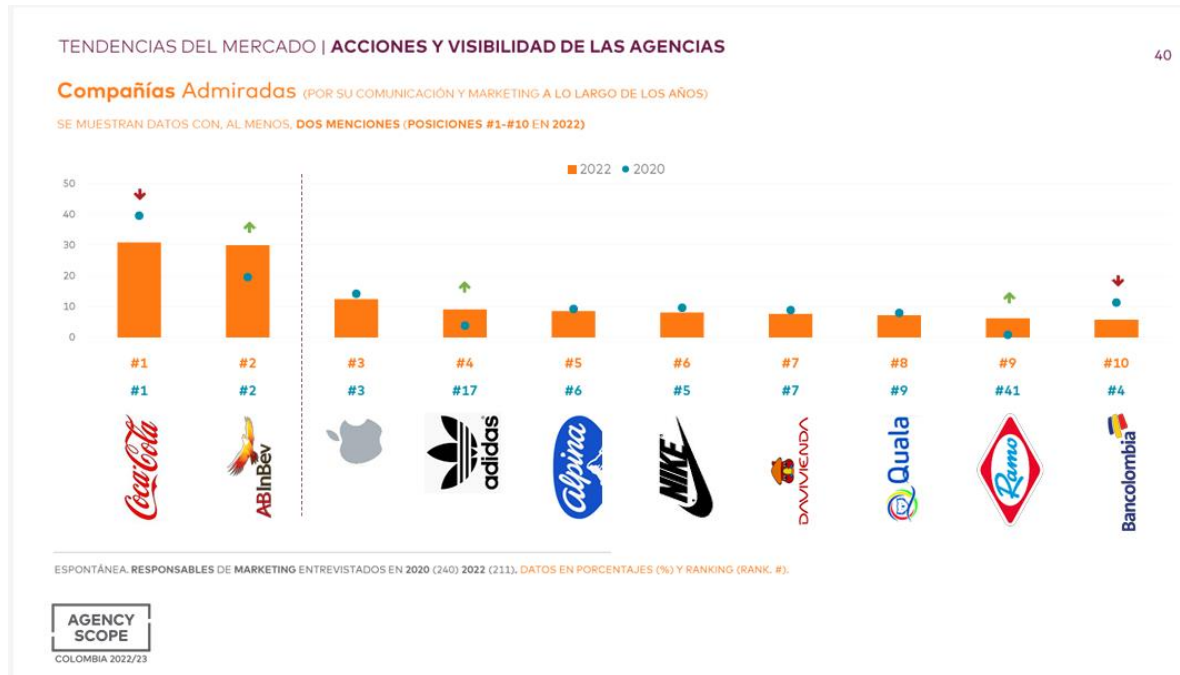
En el proceso investigativo sobre el impacto que ha tenido el mercadeo en las organizaciones y sus beneficios fue difícil encontrar un comparativo justo y conciso entre las compañías que han tenido saltos positivos en su crecimiento por el uso del *marketing* y las que no. Lo que se logra encontrar es cómo las estrategias de *marketing* logran posicionar a las empresas e incluso estar en las conversaciones en las que se expresa la admiración de la gente por la marca. El siguiente listado es una elaboración personal de lo que se ha encontrado y hace referencia al reconocimiento que le da la gente a la marca por el buen uso del mercadeo:

Tabla 1. Causas del reconocimiento de la marca según la empresa

Empresa	Causa por el cual es admirada por el publico
Coca-cola	Conexión emocional, la inclusión y felicidad.
Apple	Experiencia al cliente, productos novedosos y construcción de consumidores leales.
Ikea	La forma de comunicar la facilidad de armalo tu mismo y la adopción de canales online simples de usar.
Nike	Innovación, personalización y conexión del consumidor a través de historias inspiradoras.
Netflix	Conexión emocional mediante campañas y personalización del contenido.
Starbucks	Marketing experiencial, conexión emocional y construcción de relaciones en sitio.
Disney	Generación de sentimientos como la nostalgia, la fantasía y la conexión emocional.
Google	Innovación y simplicidad. Efectividad en la búsqueda de información general y específica.
Amazon	Enfoque hacia el cliente; la personalización y recomendaciones para satisfacer las necesidades de los consumidores.

Fuente: Elaboración propia con base en IFP (2019) y Scopen (2018).

Figura 1. Ranking de las compañías admiradas por su comunicación y su marketing, años 2020 y 2022



Fuente: Agency Scope Colombia (2022; 2023).

En la tabla 1, se observa cómo las empresas del listado buscan transmitir y conectar con el mundo externo, y cómo el público en general percibe la manera de comunicar de esas compañías y de influir en la decisión de compra. Si bien son empresas con grandes trayectorias, también son empresas que han entendido las tendencias y la

forma de generar movimiento e incrementar el interés en la compra por medio de la humanización de la marca y la generación de sentimientos y emociones en los usuarios. En la figura 1 se observa una gráfica divulgada por Scopen, una empresa consultora dedicada al sector de las comunicaciones y el *marketing*. Muestra los resultados de un estudio que percibía a las compañías con mayor admiración del público en cuestiones de mercadeo y cómo esta ha cambiado en los años analizados, sin dejar de lado que fueron las compañías con mayor admiración por varios años.

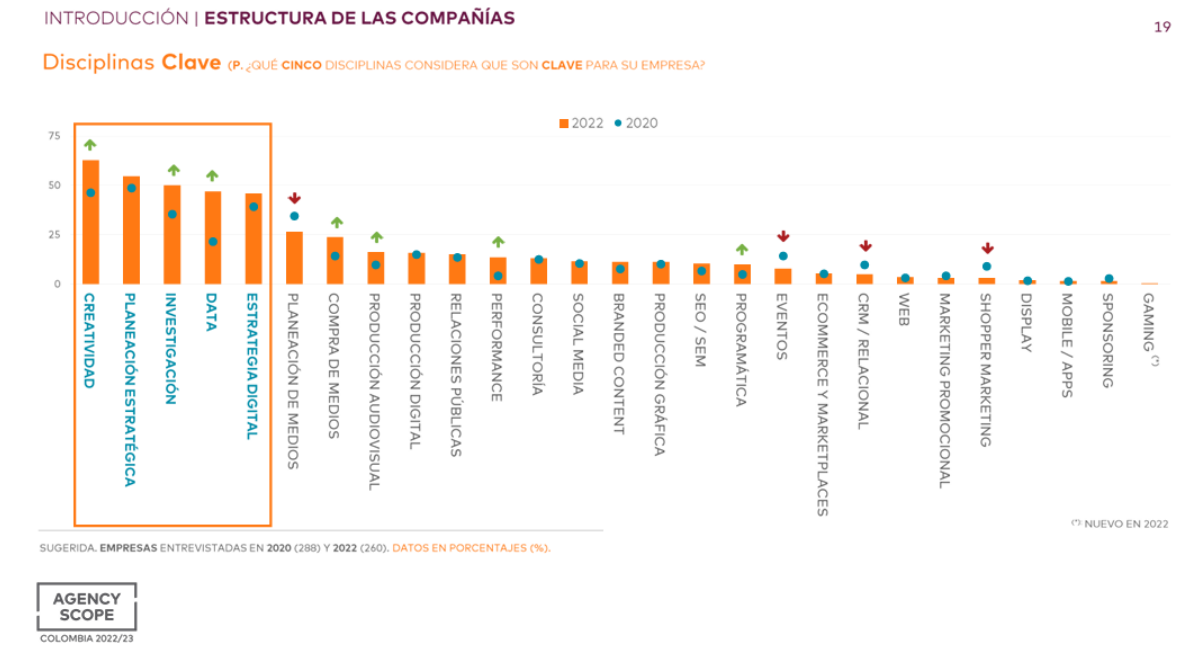
En la actualidad, el *marketing* puede sentenciar el éxito o el fracaso de una compañía en un corto lapso. Es igual o incluso más importante que la misma creación del producto. Contar con un departamento de mercadeo debidamente establecido, con un equipo instruido no solo en temas digitales, sino en la estadística y el conocimiento del mercado y el sector vuelve a una empresa exitosa en el tiempo. Se crean unicornios con solo emplear la correcta estrategia de mercadeo al lanzar productos nuevos o modificados al mercado. Como muestra de ello, se expone aquí parte del nacimiento de la empresa GoPro. Cuando esta empresa incursionó en el negocio de las cámaras deportivas, sus principales competidores eran Kodak y Sony, que a la vez eran fabricantes de cámaras tanto tradicionales como de acción. Cuando GoPro salió al mercado, su difusión se realizó por medio de un video en el que se apreciaban aficionados y atletas realizando deportes extremos. El video contenía música sin letra, personas de distintas razas y escenarios de diversas partes del mundo, lo que permitió que se usara de forma universal y que se transmitiera de manera correcta y simple el mensaje. Se detectó fácilmente el segmento de mercado al que apuntaban, pero no solo generó en los atletas de alto rendimiento el sentimiento de querer tener el producto, sino que creó el sentimiento de necesidad en todo tipo de personas que quisieran capturar momentos inolvidables de forma simple. Mostró los atributos de su producto sin decir una sola palabra, todo por medio de demostraciones gráficas inherentes a los deportes extremos, mostrando un producto resistente, de alta durabilidad, con gran

calidad de imagen, fácil de portar, de usar y de exportar. Esa publicidad catapultó las ventas del producto e insertó la marca en el *top of mind* de las cámaras de alto impacto o uso. Desde entonces, la mayor parte de su publicidad ha sido orientada hacia videos similares, como el de su lanzamiento. Aquí referencio uno de los videos publicados hace más de once años, en el que se observa la forma en que se realizaba la publicidad de la marca o del producto en ese entonces: <https://www.youtube.com/watch?v=A3PDXmYoF5U> (GoPro, 2012).

La duración del video fue de algo más de cinco minutos, lo que lo convirtió en ese entonces en un éxito total. Hoy en día este mismo video podría no tener el mismo éxito debido al cambio en los patrones de consumo y a que las nuevas generaciones no prestan mayor atención a videos largos y pierden fácilmente el interés por lo que ven. Es por eso por lo que una empresa debería tener un área dedicada cien por ciento al análisis de mercado, del producto, de los consumidores, de las tendencias, de la estadística y de muchos aspectos que demandan equipos de trabajo centrados solo en esa actividad, distinta a la parte comercial, logística, contable, tributaria y demás en la empresa. Esta es un área que brilla por su ausencia en la mayoría de las empresas colombianas, especialmente en las pymes, donde el mercadeo se centra netamente en lo publicitario y encargan a una persona de otra área de la empresa que tenga cierta noción de mercadeo y tiempo para realizar ese trabajo. Esto lleva a que muchas compañías fracasen en el momento de lanzar nuevos productos por no invertir en investigación y conocer lo que requiere la gente, a tener muchos inconvenientes para capturar nuevos clientes, a realizar difusiones de contenido con una comunicación poco acertada que hace que al final todo converja en menores ganancias para el negocio.

Es importante medir el crecimiento de los negocios tanto digital como tradicional. Se estima que las empresas designan entre el 5 % y el 10 % del total de sus ingresos para actividades de *marketing*. La figura 2 muestra cuáles son las disciplinas claves en una empresa y que consumen parte de ese presupuesto, junto con los medios de difusión determinados y las campañas publicitarias.

Figura 2. Disciplinas clave en una empresa



Fuente: Agency Scope Colombia (2022).

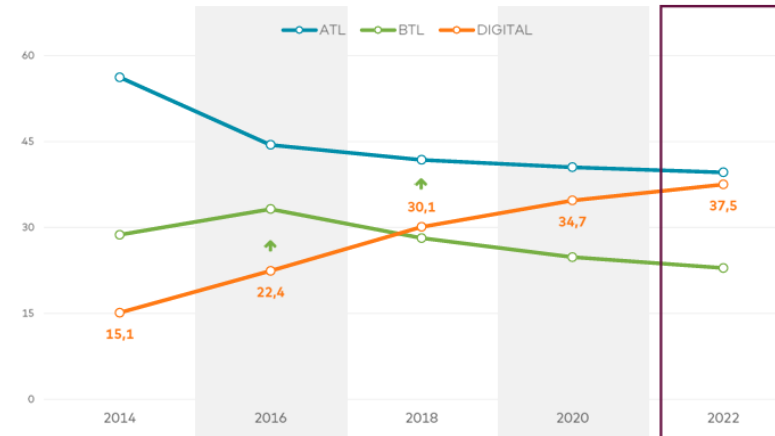
Como lo comentábamos al principio, el mercadeo no se trata solo de la publicidad que realiza un negocio, y claramente lo podemos constatar con la información de la figura 2. El *marketing* es un estudio de todas las variables que afectan a la empresa, son los procesos que se desarrollan para diseñar nuevas estrategias, analizar las bases de datos obtenidas por diferentes medios, la investigación, la planeación y la puesta en marcha del conjunto de datos, las conclusiones y el plan de acción trazado. La relevancia de los departamentos de mercadeo cada vez es mayor en el contexto colombiano y en todas las empresas, sin distinguir sector alguno. Aunque son percibidos como costosos para las empresas, son necesarios para crear valor y son los encargados de mantener la estrategia de la empresa alineada con un norte próspero y controlado, al ser de las pocas áreas o prácticamente la única área encargada de monitorear y evaluar el mercado, además de crear las estrategias para que los productos ofrecidos sean bien recibidos por el consumidor.

Figura 3. Comportamiento del presupuesto de marketing según el canal de difusión a lo largo de los años

INTRODUCCIÓN | ESTRUCTURA DE LAS COMPAÑÍAS

15

Presupuesto (ATL: PUBLICIDAD CONVENCIONAL / BTL: ACTIVACIÓN/PROMOCIONAL-CRM/RELACIONAL / DIGITAL: PAID-OWNED-EARNED MEDIA)



- En Colombia, Digital duplica su inversión en los últimos 8 años.
- A nivel internacional, Colombia ocupa la posición #7 (de 11 mercados analizados). China y México son los mercados en donde más se invierte en Digital.
- El último 'Reporte de Inversión en Medios Digitales 2022' de IAB Colombia estima que la inversión publicitaria digital representa el 50%.

ESPONTÁNEA. RESPONSABLES DE MARKETING TIENEN PRESUPUESTO DE MARKETING-COMUNICACIÓN-PUBLICIDAD ENTREVISTADOS EN 2014 (166), 2016 (178), 2018 (241), 2020 (219), 2022 (279). DATOS EN (%).

AGENCY
SCOPE
COLOMBIA 2022/23

Fuente: Agency Scope Colombia (2022).

La manera como se ha realizado la publicidad durante los últimos veinte años y los anteriores a estos ha sido muy convencional, por canales tradicionales. Desde que la tecnología se incorporó y está al alcance de todos, se ha visto decrecer el mercadeo o publicidad convencional, con una tendencia sostenida a la baja desde el 2016. Por el contrario, la publicidad digital, como el pago de campañas en motores de búsqueda como Google, redes sociales, *e-mails* y demás plataformas tecnológicas, ha presentado un notable ascenso en los últimos diez años y es la llamada a ser la pionera en los próximos años y la de mayor resultado. Solo es cuestión de tiempo que las empresas reconozcan su importancia en la compañía y lo que representa en los ingresos de la empresa; su implementación, en cuestión de áreas de mercadeo, se dará más pronto que tarde.

Procedimiento metodológico

Con la información expuesta en el marco de referencia, que fue consultada en sitios de estadística global como Statista, Scope, blogs y revistas académicas de universidades, librerías académicas como JStor y la biblioteca de la Universidad EAFIT, artículos de suscripciones como Camacero, Alacero, Camacol, entre otros, se hizo uso de herramientas metodológicas que le permitieron a Hierros HB ahondar en posibles estrategias y decisiones para mejorar su posición en el mercado, obtener mayores ingresos y garantizar la sostenibilidad en el tiempo. Todo esto enfocado en la incorporación de un departamento de mercadeo que adicionalmente apoya y contribuye al logro de los objetivos establecidos por la alta gerencia al departamento comercial de la empresa.

Para ello se realizó una matriz DOFA que contribuyó a conocer y entender el contexto interno de la empresa y parte del entorno externo. También se desarrolló un análisis PESTEL para identificar, analizar y monitorear los factores macroambientales que podrían afectar a la organización y que ayudan a la empresa a tener una visión completa del entorno externo para contribuir a tomar decisiones informadas y estratégicas.

Se contó con fuentes primarias, tales como cuestionarios realizados a los empleados. En esta ocasión se optó por aplicar dos cuestionarios. Uno se dirigió netamente a los asesores comerciales de la empresa, para conocer el sentir y la percepción de ellos sobre la comunicación interna, la estrategia y cómo consideraban la gestión y el seguimiento que se le hacía a su labor comercial. Además, se deseaba conocer la percepción que tenían de una posible incorporación de un departamento de mercadeo, y si lo veían necesario. De esta forma, se logró identificar qué tan alta podría llegar a ser la resistencia al cambio al conocer sus respuestas a ciertas preguntas que se les realizaron.

El otro cuestionario se aplicó a los directivos de Hierros HB. En este caso se buscaba comprender si ellos veían necesaria la incorporación del departamento, y

al igual que los empleados del área comercial, observar qué tanto estaban de acuerdo o si expresaban cierta resistencia, pues de alguna manera, si se piensa en la incorporación de un departamento de mercadeo, se debe a que se considera que es posible mejorar la gestión comercial de la empresa, y ellos son los actuales encargados de dicha gestión. En ese orden de ideas, los cuestionarios se crearon en Google Forms y fueron enviados por correo electrónico y por WhatsApp a los antes mencionados. El primer cuestionario se envió a un total de 60 personas que cuentan con un cargo de asesor comercial y quienes suman en su totalidad al equipo comercial de la empresa. El segundo cuestionario se envió a 9 personas, quienes son los directivos de la empresa. Estos son gerentes comerciales, directores comerciales y 2 de ellos son accionistas.

Igualmente, se realizó un trabajo de campo en la sede principal de la compañía, ubicada en Dosquebradas (Risaralda) y en Bogotá, donde se encuentra el gerente comercial nacional, quien mostró gran entusiasmo por el desarrollo de la temática aquí presentada. Se habló principalmente con los asesores comerciales, se les motivó a diligenciar el cuestionario y se logró enriquecer y madurar la idea inicial de este trabajo de grado. En Bogotá se conversó con el gerente comercial nacional, Humberto, quien contribuyó junto con el director administrativo y digital al desarrollo y el deseo de implementar el departamento de mercadeo para apoyar al área comercial de Hierros HB. Las encuestas fueron analizadas con la herramienta que ofrece Gmail con Google Forms, donde se recopiló y organizó la información, que se logró extraer y ordenar en un Excel.

Se diseñó, mediante la descripción de procesos, el manual de funciones de los empleados encargados de las actividades del departamento de mercadeo, junto con los indicadores a controlar por parte de los supervisores del departamento y los indicadores a gestionar por parte del gerente general y los accionistas.

Además, se diseñó el presupuesto del departamento, tanto los costos fijos como los variables, junto con las inversiones iniciales necesarias para ponerlo en marcha, y se tuvo en cuenta un periodo de 3 años.

Por último, se plantearon recomendaciones y conclusiones sobre cómo debe ser la implementación en caso de que la empresa desee realizarla, y la razón por la que es tan necesario el departamento de mercadeo en Hierros HB.

Resultados y análisis

Consecuencias de no tener un departamento de mercadeo bien estructurado y pertinencia del mismo para el área comercial de Hierros HB

Hierros HB enfrenta diversos desafíos significativos para mejorar su desempeño comercial, debido a que cuenta con un *software* que lleva más de veinticinco años operando en la empresa, que no ha tenido mejoras significativas y que no genera informes con la información que contiene el programa; sin embargo, es de notar que la empresa se encuentra implementando un nuevo ERP (sistema de planificación de recursos empresariales) que se espera se ponga en operación en el año 2025, entendiéndose como un cambio del actual sistema Uno 8.5 de Siesa por uno más actualizado, con diversas herramientas para gestionar, controlar y operar la gestión comercial, contable y financiera de la empresa. Igualmente, se evidencia la ausencia de un equipo que se enfoque primordialmente en todo lo relacionado con el mercadeo, la atracción de cuentas comerciales nuevas, la retención de clientes activos, un *reporting* automatizado, entre varias funciones que hoy convergen en funciones principales de un departamento de mercadeo.

Se evidencia que los objetivos trazados por la junta directiva, sin desconocer el resultado positivo que tiene la empresa en la mayoría de los años, suelen no cumplirse a cabalidad. Adicionalmente, la empresa ha notado la falta de un departamento especializado en ahondar y enfocarse en todo el panorama de reportaje y analítica, especialmente después del covid-19. La pandemia fue un impulsador de ventas y crecimiento para la empresa y el sector ferretero. El problema actualmente consiste en que la organización, por falta de herramientas para la gestión y un mejor análisis del mercado basado en data, no ha logrado sostener dicho crecimiento, e incluso una experimentado un decrecimiento de las cifras comerciales. No contar con un departamento de mercadeo y un CRM que ayude en la retroalimentación y en la gestión de los clientes hace que la gestión comercial no reporte los resultados esperados.

A continuación, se enlistan algunas de las actividades que se consideran de gran importancia, pero que no se realizan en la empresa o que, en su defecto, se abordan de una forma ineficiente, especialmente por no tener un equipo especializado y que dé respuesta a las siguientes situaciones:

- Ausencia de una correcta segmentación de clientes y baja retención de cuentas clave.
- Baja en ventas, especialmente de ciertas líneas de productos, y gran dificultad para identificar las referencias que marcaron esa caída en ventas en toda la empresa.
- Ausencia de una política de descuentos según los segmentos de clientes o promociones temporales.
- Falta de un correcto análisis de mercado.
- Pérdida de oportunidades de mercado.
- Falta de desarrollo de estrategias de mercadeo.
- Inexistencia de indicadores claves, como rotación de inventarios, tasa de cumplimiento de pedidos, costo de adquisición de clientes, tasa de devoluciones, satisfacción del cliente, alcance y *engagement* de redes sociales, y tasa de conversión de *leads*.
- Decisiones y gestión basada en suposiciones y en una data pobre.
- Desconocimiento en el retorno de la inversión en *marketing*.
- Ausencia de un análisis del entorno macroeconómico y de las tendencias del consumidor.

- Estrategias de *pricing* en cabeza de los gerentes comerciales por sucursales y sin una política establecida por la empresa.
- Ausencia de una parametrización en *reporting* a nivel empresa, para que todas las sucursales manejen los mismos indicadores.

Estos aspectos son considerados como importantes de gestionar por la dirección general, que podría contribuir en gran medida a la consecución de metas, especialmente las de índole comercial.

Realizando un *benchmarking* entre las empresas del sector ferretero, se logra evidenciar que una de las áreas más importantes en las organizaciones suele ser el departamento de mercadeo. Precisamente porque es esta la encargada de entregar información valiosa, limpia, de calidad, para que las personas involucradas en todo el proceso comercial logren sus objetivos de forma sencilla y eficiente, y brinden el servicio óptimo que tanto se busca entregar a los clientes. Además, es de las áreas encargadas de notificar a la alta gerencia cómo está el mercado tanto nacional como internacional, para así saber qué decisiones pueden ser las más pertinentes en el momento para la organización.

Es importante reconocer que cada vez existe un mayor entorno competitivo. La competencia y un cliente más informado obligan a los demás actores y a la empresa misma a buscar mecanismos, desarrollos y en la mayoría de los casos a contar con áreas que direccionen todo su esfuerzo hacia actividades valiosas que den como fruto la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa. No solo son las estrategias financieras las encargadas de dar sostenibilidad a la compañía, también se trata de crear estrategias comerciales para canales tanto tradicionales como digitales, que contribuyan con los objetivos planteados por la alta dirección.

En el marco de la investigación y el entendimiento de cuáles son las consecuencias de no tener un departamento de mercadeo que apoye al área comercial, se consideró vital la realización de un análisis PESTEL y una matriz DOFA, con el

ánimo de conocer las variables tanto externas como internas que impactan el desempeño de la organización, y así saber cómo mitigar ese impacto en caso de que sea negativo, o qué actividades realizar como apoyo y fortaleza en caso de que sea una variable que impacte positivamente el desempeño de la empresa.

Descripción de la empresa Hierros HB S. A.

Antes de conocer el contexto externo e interno que afecta a la organización, es importante hablar un poco de la historia de la compañía, de la cultura organizacional que se ha formado y de cómo se comporta el sector mismo.

Hierros HB nace en 1991 con la misión de facilitar al cliente la posibilidad de encontrar en la organización los productos para las obras de construcción, remodelación y proyectos, contando con un equipo humano dispuesto a colaborar y así contribuir al mejoramiento, al desarrollo humano y la calidad de vida en el país.

Desde allí, arduamente se ha dedicado a cumplir esa misión y ofrecer su propuesta de valor en la mayor parte del territorio nacional, además de ir implementando estrategias comerciales y financieras para afianzar ese objetivo cada vez más.

La empresa se ha caracterizado por ser una organización liviana, tanto en su matriz de costos y gastos como en la burocracia misma. Es una empresa que concentra la mayor parte de la inversión en la apertura de puntos de venta, inventarios y aspectos de carácter logístico, como la flota de transporte propia con la que cuenta. En 1997 Hierros HB implementó un sistema contable básico pero que servía para llevar una mejor gestión y el control de todos sus procesos, como el comercial, el financiero, los activos fijos y la gestión humana. Después de ello y a medida que se iba expandiendo con la apertura de nuevos puntos de venta, en el año 2000 la empresa implementó el sistema contable Uno 8.5 comprado a la empresa Siesa.

Actualmente, la empresa cuenta con ese sistema contable, que ha pasado por diversas actualizaciones pero que hoy en día es anticuado y muy sencillo para los

requerimientos que demandan la empresa y el entorno en el que se desempeña. Es por eso por lo que este año se encuentra en la implementación de un ERP más robusto, llamado Siesa Enterprise, que permite tener acceso a nuevos programas y secciones que aportarán a las tareas cuyos procesos actualmente son manuales, llevando a parametrizar dichos procesos y automatizar métricas e indicadores.

En el año 2008, la empresa opta por formar parte de una sociedad importadora, donde se decide traer productos que no se producen en el país y cuya categoría se conoce como “aceros planos”. En la categoría de aceros planos se encuentran láminas, planchas, vigas, tuberías, ente otros productos, prácticamente distintos a los aceros largos, que es lo que se conoce como barras corrugadas o acero recto.

Desde entonces, la empresa se ha dedicado fuertemente a posicionarse en el país como una de las principales comercializadoras de materiales para la construcción.

Ubicaciones

La sede principal está ubicada en la ciudad de Dosquebradas (Risaralda), en la dirección calle 9 # 7ª-60 del barrio La Badea. Las sucursales se encuentran en distintas regiones del país, como se muestra a continuación, junto con imágenes de sus fachadas.



Sucursal de Bogotá:

Carrera 123 # 15-83 en el barrio Fontibón.



Sucursal de Cali:

Calle 34 # 5A-13 en el barrio El Porvenir.



Sucursal de Itagüí (Ant):

Calle 34A # 43-69 en el barrio San Pío.



Sucursal de Rionegro (Ant):

Transversal 49 # 35-73, vía el tranvía.



Sucursal de Barranquilla:

Carrera 15 Sur # 96-132.



Sucursal de Dosquebradas (Ris):

Calle 9 # 7A-60 en el barrio La Badea.

Datos de contacto

Hierros HB cuenta con diversos canales de difusión, registro de pedidos y atención al cliente. Dispone de los siguientes medios de contacto:



@Hierroshb



Hierros HB



www.hierroshb.com



+57 3104156658

Misión

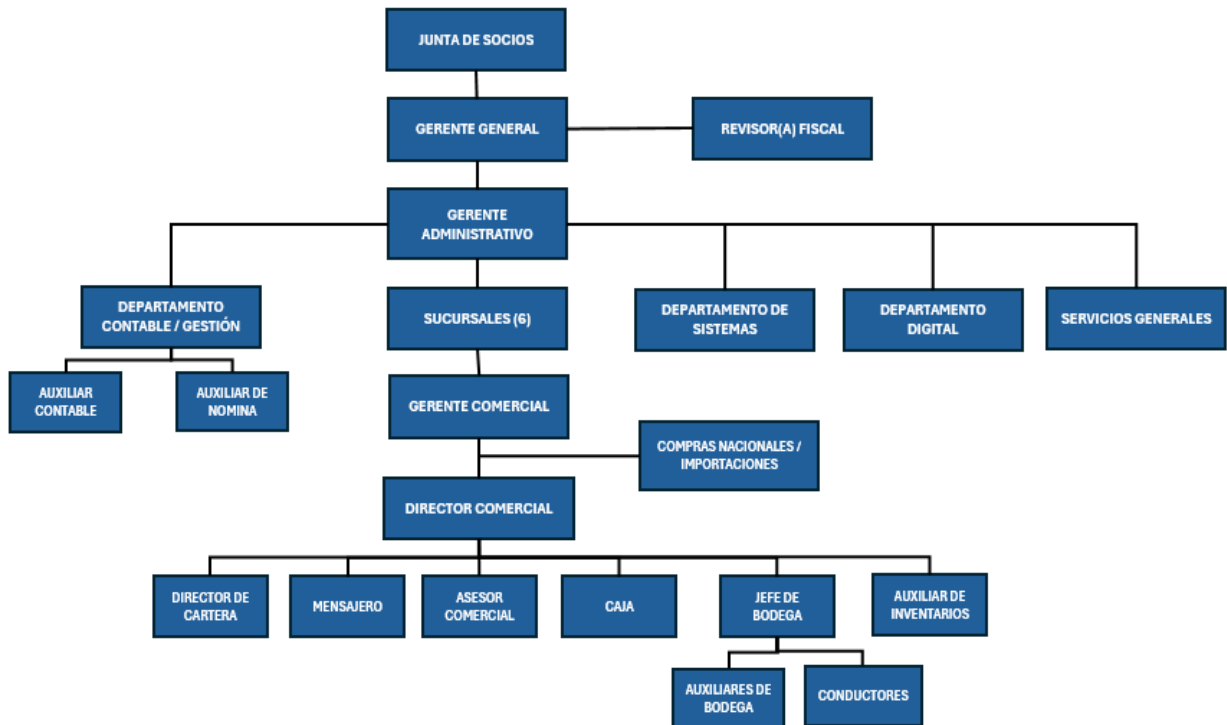
Brindar a la comunidad la facilidad de encontrar en nuestra organización los productos para las obras de construcción, remodelación y proyectos, contando con un equipo humano dispuesto a colaborar y así contribuir al mejoramiento, al desarrollo humano y la calidad de vida de nuestro país, aportando una gran fuente de trabajo.

Visión

Consolidarnos en el año 2025 como la organización con más posicionamiento y prestigio dentro del sector, ofreciendo productos de excelente calidad con un servicio de primera, y manteniendo nuestro irrestricto compromiso con el progreso del país.

Organigrama

Figura 4. Organigrama actual de Hierros HB S. A.



Fuente: Elaboración propia.

Contexto organizacional externo de Hierros HB S. A.

Para conocer el contexto externo y los factores que pueden afectar a la empresa de forma tanto positiva como negativa, se contó con la participación del gerente general de la empresa, José Bertulio Pérez, y el director administrativo y digital, Juan Pablo Pérez, quienes, con la experiencia de cada uno y sus conocimientos, aportaron al desarrollo de la situación actual de la empresa, ayudaron a identificar los factores externos que la afectan y, posteriormente, al desarrollo del análisis DOFA.

Adicionalmente, se realizaron encuestas al equipo de trabajo de la empresa para conocer la percepción que tiene sobre la ausencia de un departamento de mercadeo, cómo considera la comunicación de estrategias de la empresa y el

mismo control comercial que se realiza. Esto con el fin de entender cuán importante sería la implementación de dicho departamento.

Análisis PESTEL de Hierros HB – Contexto externo

Con la participación de las dos personas de Hierros HB, se identificaron las siguientes 6 variables que afectan de forma macro a la empresa y al desarrollo estratégico. Estas variables afectan cada vez más la ventaja competitiva que tiene la empresa a nivel político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

Tabla 2. PESTEL de Hierros HB S. A.

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL	TECNOLOGICO	ECOLOGICO	LEGAL
<ul style="list-style-type: none"> •Tipo de Gobierno; reformas. •Estabilidad política. •Incentivos gubernamentales. •Acuerdos internacionales (TLC). •Incentivos y estímulos tributarios. •Legislación laboral. •Políticas de infraestructura. •Políticas de competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> •Inflación y tasas de interés. •Tipo de cambio / TRM. •Poder adquisitivo de los clientes. •Crisis / pandemias. •Crecimiento económico. 	<ul style="list-style-type: none"> •Migración y movilidad social. •Distribución de la renta. •Perspectiva del cliente de las redes sociales. •Preferencias del consumidor. •Facilidad de contacto y de cotizar. •Imagen corporativa •Satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> •Canales digitales de atención al cliente. •Almacenamiento de datos. •Infraestructura tecnológica. •Big data y seguimiento del cliente. •Relación con el trabajo remoto. •La forma en como el consumidor realiza la compra. 	<ul style="list-style-type: none"> •Producción limpia del acero. Hidrogeno y acero verde. •Acero, material 99% reciclable. •Economía circular. •Cambio climático/ regulaciones ambientales. 	<ul style="list-style-type: none"> •Protección de datos. •Reglamentación. •Aranceles y salvaguardias. •Decretos nacionales y locales. •Normas técnicas colombianas (NTC). •Normativas laborales.

Fuente: Elaboración propia.

Factores políticos

Uno de los elementos que más logra afectar el desarrollo del sector constructor y, en su defecto, la comercialización de materiales para la construcción en Colombia es la transición de los gobiernos, la estabilidad política y las instituciones del país. El sector es sensible a las prioridades que traen los nuevos gobiernos y sus agendas, bien sea para generar cambios positivos o negativos.

Los incentivos gubernamentales, los subsidios a grupos de interés específicos, las relaciones internacionales, los planes de desarrollo y respaldo de mandatarios tanto locales como regionales al actual gobierno suelen repercutir en la facilidad de hacer negocios o la dificultad de dar sostenibilidad a la compañía. Este factor abarca variables como las siguientes:

- Reformas tributarias.
- Políticas y acuerdos de comercio internacional.
- Políticas de financiación para empresarios emergentes.
- Incentivos y estímulos tributarios y gubernamentales.
- Legislación laboral.
- Políticas de infraestructura.
- Políticas de competencia.

Factores económicos

En el sector en el que se desenvuelve la empresa encontramos clientes bastante sensibles a los movimientos de los precios. Además, se cuenta con clientes que están cada vez más informados, que incluso hacen investigaciones de mercado básicas, y que conocen ya de productos sustitutos, de la competencia, y que son cada vez más analíticos, lo cual no tiene nada de malo a pesar de que la forma de hacer negocios se vuelve más compleja e incluso un proceso más largo.

Aunque al precio final de un producto se le traslada la mayoría de las condiciones que lo afectan, no se puede dejar de lado que sí se puede alterar su nivel de venta, y aquí es donde también se debe tener estrategia y cierta fortaleza financiera para sopesar esas variables.

Las siguientes variables externas son las que consideramos afectan el precio final de un producto y la situación financiera de la empresa:

- Inflación y tasas de interés.
- Tipo de cambio / TRM.
- Poder adquisitivo de los clientes.
- Crisis / pandemias.
- Crecimiento económico.

Al final se concluye que este factor macroambiental es uno de los más complejos, pues radica en factores poco o nada controlables, como la inflación global, la volatilidad de la tasa representativa del mercado (TRM), los costos de importación, los cambios en los precios internacionales, las crisis o las pandemias. Todo esto afecta el ingreso y el flujo de caja de la empresa, y puede acarrear complicaciones para la consecución de metas.

Factores sociales

La empresa se desempeña en un entorno donde no solo está el cliente particular que construye una casa, un edificio o bodegas; también se encuentra otro actor, que es el Estado, uno de los grandes consumidores de acero, mediante los proyectos de infraestructura vial, los programas de vivienda social, los proyectos energéticos, la infraestructura en salud y los proyectos de renovación urbana y educativa, que demandan gran cantidad de acero.

Por otro lado están las preferencias del consumidor en el momento de construir su proyecto, como los sustitutos de materiales derivados del acero.

Aquí presentamos las variables que se enmarcan en el factor social:

- Migración y movilidad social.
- Distribución de la renta.
- Perspectiva que tiene el cliente con base en las redes sociales de la empresa.
- Preferencias del consumidor.
- Facilidad de contacto y de cotizar.
- Imagen corporativa.
- Satisfacción del cliente.

Estas variables pueden ser tanto positivas como negativas para la compañía.

La migración y la movilidad social pueden ser vistas como algo benéfico para la misma empresa, debido a que uno de los principales requerimientos o necesidades

que tienen las personas al desplazarse es tener un techo, y aunque la empresa no construya directamente esos hogares, sí se beneficia al venderle el material a ese constructor. Igual sucede con las demás variables, pues una mala imagen corporativa o el mal manejo de las redes sociales pueden dar como resultado una disminución en las ventas, además de generar comentarios no deseados en el mercado.

Factores tecnológicos

Es posible percibir el factor tecnológico como uno de los que menos podría afectar a la empresa, pues esta se dedica netamente a la comercialización de materiales y no a la fabricación de estos. Sin embargo, se podría ver como una propuesta de valor, al entender que estamos en un auge tecnológico, y sin importar que este sector sea uno de los más rezagados entre los existentes, es importante tener a la vista la forma en que vamos a realizar la venta en un futuro próximo. En este sector es difícil concretar una venta en línea por medio de plataformas o *e-commerce*, y se entiende que lo que la empresa distribuye es material pesado para obra negra y no productos de miscelánea o lo que se puede encontrar en una tienda de barrio. La logística es difícil de gestionar, al tratarse de materiales de gran formato.

Las siguientes variables son comprendidas como las que más impacto podrían tener dentro este factor macroambiental:

- Canales digitales de atención al cliente.
- Almacenamiento de datos.
- Infraestructura tecnológica.
- Big data y seguimiento del cliente.
- Relación con el trabajo remoto.
- La forma en que el consumidor realiza la compra.

Factores ecológicos

El acero es uno de los materiales que más se reciclan en el mundo; aproximadamente el 99 % se puede reutilizar, bien sea para producir nuevamente productos derivados del hierro, como palanquilla para el acero recto o barras corrugadas, o para otro tipo de productos.

Las variables que más afectan a la empresa específicamente de este factor ecológico son las siguientes:

- Emisiones y contaminación.
- Producción limpia del acero. Hidrógeno y acero verdes.
- Cambio climático.
- Regulaciones ambientales.
- Gestión de recursos naturales y economía circular.

Si bien el acero es altamente reciclable, su producción no es la más limpia. Incluso el gigante asiático, China, ha tomado la decisión de cerrar industrias altamente contaminantes dedicadas a la producción de materiales en acero, lo que conocemos como siderúrgicas. Esto con el ánimo de aportar a la descarbonización del planeta y reducir esa huella de carbono que tanto daño le hace y que deja con dicha industria especialmente ese país, el cual es conocido como el mayor productor de acero del mundo, contando con una participación del 54 %.

Factores legales

El aspecto legal se puede considerar como uno de los mayores depuradores de competencia desleal en la industria. Por lo que la empresa lo encuentra beneficioso, pero a su vez un factor muy delicado, precisamente por las variables que se enumeran a continuación:

- Protección de datos.
- Reglamentación.

- Aranceles y salvaguardias.
- Decretos nacionales y locales.
- Normas técnicas colombianas (NTC).
- Normativas laborales.
- Incoterms, términos internacionales de comercio.
- Certificados de denominación de origen.

El PESTEL aquí presentado ofrece a la empresa y a su equipo de trabajo una perspectiva de las variables que impactan a la empresa, unas más radicales que otras.

Las variables de carácter económico, social y tecnológico son variables que, en el momento en que se encuentra la empresa, afectan en mayor medida a la compañía.

Los aspectos que más resaltaron los directivos de la compañía y cuyo impacto deseaban contrarrestar fueron, por el factor tecnológico y social: el big data y el seguimiento al cliente, las preferencias del consumidor y la satisfacción al cliente, y por el factor económico: el tipo de cambio (TRM) y el crecimiento económico y la inflación.

Análisis DOFA y generación de estrategias – Contexto interno

Para mejorar la comprensión del contexto organizacional y evaluar la posición competitiva de la compañía fue crucial analizar, además del entorno externo, el entorno interno. La identificación de estos factores se divide en cuatro variables que, al cruzarse, generan ideas y estrategias que un equipo de trabajo debe buscar implementar en la empresa.

Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas

En la DOFA existen dos variables de carácter interno (fortalezas-debilidades) y dos de carácter externo (oportunidades-amenazas).

Fortalezas: Características internas del negocio que le permiten posicionarse y cumplir con los objetivos y las metas propuestos.

- Cuentan con presencia nacional y gran posicionamiento de marca.
- Uno de los portafolios de productos más amplios del país, con productos ferrosos y no ferrosos.
- Tiempos de entrega competitivos, al contar con una flota propia y a la vez tercerizada.
- Costos y precios competitivos.
- Talento humano, directores administrativos y comerciales altamente calificados.
- Estructura de costos liviana y sin deuda bancaria.
- Rápida toma de decisiones.

Debilidades: Aspectos internos que afectan el crecimiento de la empresa y el desarrollo efectivo de la misma.

- Falta de comunicación efectiva para la venta de todo el portafolio de productos.
- Falta de gestión comercial y seguimiento a clientes de todo tipo.
- Bajo nivel tecnológico.
- Falta de conocimiento en la participación concreta del mercado.
- Procesos no parametrizados.
- Dependencia de proveedores locales.
- Falta de indicadores claves de gestión.
- Falta de una correcta gestión de inventarios.
- Pocas líneas de figuración; no logra atender el mercado nacional ni regional.

Oportunidades: Características externas que se pueden usar a favor de la empresa para garantizar en cierto modo su sostenibilidad.

- Adopción de tecnología.
- Expansión del *marketing* digital.
- Mejoras operativas.
- Mayor entrada a clientes por medio del material figurado.
- Mercado abierto y globalizado, que permite la proveeduría internacional.
- Servicios adicionales y complementarios a la actividad económica de la empresa.
- Alianzas estratégicas con proveeduría nacional.
- Alianzas estratégicas con proveeduría internacional.
- Alianzas con constructoras y particulares.
- Oferta comercial a través de la tienda *online*.
- Relacionamiento cercano con el cliente.


Amenazas: Eventos externos que impactan el negocio de forma negativa y podrían afectar su nivel de ventas.

- La competencia puede estar tecnológicamente más avanzada.
- Creación y desarrollo de nuevos productos sustitutos.
- Inestabilidad política y económica.
- Alta exposición a cambios de la TRM.
- Entrada de competidores con productos a mejor costo.
- Paros camioneros y bloqueos por protestas sociales en Colombia.
- Aranceles y salvaguardias a productos que importe la empresa.
- Altos costos en material importado de baja rotación.
- Conflictos socioeconómicos con países o regiones que proveen insumos y productos a la empresa.
- Aparición de nuevos competidores.
- Informalidad de ciertos competidores.
- Disminución de la demanda.

Generación de estrategias

Por medio de la metodología del DOFA cruzado, se presentan a continuación las estrategias sugeridas para la empresa Hierros HB S. A.:

Tabla 3. Análisis DOFA cruzado de Hierros HB

<p>ORIGEN INTERNOS ATRIBUTOS DE LA EMPRESA ►</p>  <p>ORIGEN EXTERNOS ATRIBUTOS DEL AMBIENTE ▼</p>		LISTA DE FORTALEZAS	LISTA DE DEBILIDADES
		F1	Cuentan con presencia nacional y gran posicionamiento de Marca.
F2	Uno de los portafolios de productos más amplios en el país, con productos ferrosos y no ferrosos.	D2	Falta de gestión comercial y seguimiento a clientes de todo tipo.
F3	Tiempos de entrega competitivos, al contar con flota propia y a la vez tercerizada.	D3	Bajo nivel tecnológico.
F4	Costos y precios competitivos.	D4	Falta de conocimiento en la participación concreta del mercado.
F5	Talento humano, directores administrativos y comerciales altamente calificados.	D5	Procesos no parametrizados.
F6	Estructura de costos liviana y sin deuda bancaria.	D6	Dependencia de proveedores locales.
F7	Rápida toma de decisiones.	D7	Falta de indicadores claves de gestión.
		D8	Falta de una correcta gestión de inventarios.
		D9	Pocas líneas de figuración; no logra atender el mercado nacional ni regional
LISTA DE OPORTUNIDADES		RELACIÓN FO (MAXI - MAXI)	RELACIÓN DO (MINI - MAXI)
O1	Adopción de tecnología.	<p>(O2, O4, O9, F1, F2, F3) Definir un plan de mercadeo que le permita comunicar las bondades de la empresa al exterior y darse a conocer mejor por medio de motores de búsqueda, redes sociales y eventos estratégicos.</p> <p>(O3, O5, O7, O8, F5) Fortalecer relaciones estrategias con proveedores por medio de cuotas o compras periódicas y buen manejo de cuenta.</p> <p>(O1, O10, O11, F3, F4, F6, F7) Crear tienda online que sirva como obtención de data de un mercado bastante amplio y potencial que derive en información para mejorar el proceso estratégico y la toma de decisiones.</p>	<p>(O2, O5, O8, O9, O11, D1, D2, D4, D6, D9) Revisar y rediseñar los procesos que se llevan a cabo para hacer el seguimiento a los clientes e incorporar un CRM y alimentarlo además de la información que suministre el asesor al visitar a los clientes; con información proveniente de pautas y del marketing digital.</p> <p>(O3, O5, D6, D7) Parametrizar procesos existentes y no documentados de cada una de las sedes y buscar la mejor forma de realizar la actividad analizada, para posteriormente replicar en las demás sedes.</p> <p>(O3, O4, D9) Evaluar la factibilidad de instalar plantas de figuración en las regiones de mayor índice de venta de materiales para obras verticales y de mayor consumo en acero.</p>
O2	Expansión del Marketing Digital.		
O3	Mejoras operativas.		
O4	Mayor entrada a clientes por medio del material		
O5	Mercado abierto y globalizado, que permite proveeduría internacional.		
O6	Servicios adicionales y complementarios a la actividad económica de la empresa.		
O7	Alianzas estratégicas con proveeduría nacional.		
O8	Alianzas estratégicas con proveeduría internacional.		
O9	Alianzas con constructoras y particulares.		
O10	Oferta comercial a través de tienda online.		
O11	Relacionamiento cercano con el cliente.		
LISTA DE AMENAZAS		RELACIÓN FA (MAXI - MINI)	RELACIÓN DA (MINI - MINI)
A1	La competencia puede estar tecnológicamente más avanzada.	<p>(A1, A2, A3, A4, A5, A8, F4, F6, F7) Contar con un área de mercadeo que este constantemente analizando el mercado y los movimientos de la demanda. Adicional, realizar labores de mercadeo digital y tradicional, a lo cual se debe contar con un presupuesto para pautar y ganar mayor posicionamiento en el mercado y en el top of mind.</p> <p>(A6, A7, A9, A11, A12, F1, F2, F3, F5) Diseñar planes de contingencia y acción para escenarios negativos y el manejo de la caja junto con estrategias para mitigar esas amenazas latentes.</p>	<p>(A1, A4, A5, A10, A12, D3, D6, D7, D8) Crear indicadores que sigan el comportamiento de la demanda y contar con un equipo que analice constantemente el mercado; la aparición de nuevos competidores y los precios internacionales. Además de realizar correcta gestión de inventarios para evitar que los cambios abruptos en la oferta y el precio internacional no tenga un impacto tan fuerte en la compañía.</p>
A2	Creación y desarrollo de nuevos productos sustitutos.		
A3	Inestabilidad política y económica.		
A4	Alta exposición a cambios de la TRM		
A5	Entrada de competidores con productos a mejor costo.		
A6	Paros camioneros y bloqueos por protestas sociales en Colombia.		
A7	Aranceles y salvaguardias a productos que importe la empresa.		
A8	Altos costos en material importado de baja rotación.		
A9	Conflictos socio económicos con países o regiones que provee insumos y productos a la empresa.		
A10	Aparición de nuevos competidores.		
A11	Informalidad de ciertos competidores.		
A12	Disminución de la demanda.		

Fuente: Elaboración propia.

La estrategia DA: Las estrategias que se plantearon en este cuadrante buscan mitigar las amenazas latentes por medio de acciones que ayuden a fortalecer las debilidades existentes. Para ello se sugirió:

- Crear indicadores que sigan el comportamiento de la demanda y contar con un equipo que analice constantemente el mercado, la aparición de nuevos competidores y los precios internacionales. Además de realizar la correcta gestión de inventarios para evitar que los cambios abruptos en la oferta y el precio internacional tengan un impacto fuerte en la compañía.

La estrategia DO: Se desarrollaron 3 estrategias buscando minimizar esas debilidades y a la vez darles respuesta a las oportunidades. Por lo que se formaron 3 grupos, así:

- (O2, O5, O8, O9, O11, D1, D2, D4, D6, D9): Revisar y rediseñar los procesos que se llevan a cabo para hacer el seguimiento a los clientes e incorporar un CRM y alimentarlo, además de la información que suministre el asesor al visitar a los clientes, con información proveniente de pautas y del *marketing* digital.
- (O3, D5, D6, D7): Parametrizar los procesos existentes y no documentados de cada una de las sedes y buscar la mejor forma de realizar la actividad analizada, para posteriormente replicarla en las demás sedes.
- (O3, O4, D9): Evaluar la factibilidad de instalar plantas de figuración en las regiones de mayor índice de venta de materiales para obras verticales y de mayor consumo en acero.

La estrategia FA: En este segmento se toman las fortalezas de la empresa Hierros HB para hacerles frente a las amenazas del entorno. En esta ocasión se realizaron las siguientes combinaciones:

- (A1, A2, A3, A4, A5, A8, F4, F6, F7): Contar con un departamento de mercadeo que esté constantemente analizando el mercado y los

movimientos de la demanda. Además, realizar labores de mercadeo digital y tradicional, para lo cual se debe contar con un presupuesto para pautar y ganar mayor posicionamiento en el mercado y en el *top of mind*.

- (A6, A7, A9, A11, A12, F1, F2, F3, F5): Diseñar planes de contingencia y acción para escenarios negativos y el manejo de la caja junto con estrategias para mitigar esas amenazas latentes.

La estrategia FO: Este espacio es el de mayor agrado y el más deseado de una empresa. Poder combinar sus fortalezas junto con las oportunidades del entorno para sacarle mayor provecho y generarle factores de sostenibilidad en el tiempo a la empresa.

En este caso se realizaron estas combinaciones:

- (O2, O4, O9, F1, F2, F3): Definir un plan de mercadeo que permita comunicar las bondades de la empresa al exterior y darse a conocer mejor por medio de motores de búsqueda, redes sociales y eventos estratégicos.
- (O3, O5, O7, O8, F5): Fortalecer las relaciones estratégicas con proveedores por medio de cuotas o compras periódicas y hacer un buen manejo de cuenta.
- (O1, O10, O11, F3, F4, F6, F7): Crear una tienda *online* que sirva para obtener data de un mercado bastante amplio y potencial que derive en información para mejorar el proceso estratégico y la toma de decisiones.

Las estrategias aquí contempladas se ponen en práctica con base en la experiencia y la trayectoria que tiene la empresa, entendiendo que con un análisis de estos la empresa puede tener una visión más clara y estructurada de cómo utilizar sus recursos y capacidades para enfrentar el entorno competitivo y mejorar su proceso estratégico.

Las estrategias comentadas servirán como actividades iniciales del departamento de mercadeo, que los directivos de la empresa nos han solicitado diseñar y que

esperan sea de gran ayuda y que aporte al desempeño del área comercial de la empresa.

Percepción del equipo laboral de la empresa sobre mercadeo y la data

Por parte de Hierros HB, deseaban conocer la percepción que tiene el equipo laboral, específicamente los gerentes y los asesores comerciales, sobre los siguientes temas:

1. La comunicación de los objetivos organizacionales a distintos niveles de la empresa.
2. La forma en la que se entrega la retroalimentación de la gestión comercial que realiza cada asesor.
3. La existencia de programas como capacitaciones, incentivos y apoyo en la actividad comercial de los vendedores.
4. *Marketing* digital y publicidad. Conocer la percepción que se tiene de su alcance y desarrollo, y si se aplican en la empresa.
5. Conocer la percepción que tienen tanto los directivos y los altos mandos de la compañía, como los asesores comerciales, quienes son los mayores beneficiados al existir un departamento de mercadeo.

Para ello, se realizaron dos encuestas. Una dirigida a los comerciales de las 6 sucursales y otra realizada a los directivos y administradores de la empresa.

Encuestas

Encuesta #1:

Título de la encuesta: **Encuesta de percepción sobre temas de mercadeo, comunicación de estrategias y gestión comercial en Hierros HB**

Dirigida a: Asesores comerciales de la empresa.

La siguiente encuesta tiene como finalidad conocer la percepción y la opinión del equipo del departamento comercial de Hierros HB sobre la aplicabilidad de un departamento de marketing.

Las respuestas serán anónimas y no se conocerá el nombre o la identificación de las personas.

1. ¿Hasta qué punto se siente informado sobre los objetivos de la empresa?
 - A. 1 (Nada informado)
 - B. 2 (Poco informado)
 - C. 3 (Moderadamente Informado)
 - D. 4 (Bien informado)
 - E. 5 (Totalmente informado)
2. ¿Cómo considera la difusión que realizan el gerente y el director comercial de las estrategias de ventas entre ustedes los asesores?
 - A. 1 (Ninguna difusión)
 - B. 2 (Poca difusión)
 - C. 3 (Moderada difusión)
 - D. 4 (Buena difusión)
 - E. 5 (Excelente difusión)
3. ¿Tiene claridad sobre sus funciones y el presupuesto mensual a ejecutar?
 - A. (Nada claro)
 - B. (Poco claro)
 - C. (Algo claro)
 - D. (Mayormente claro)
 - E. (Totalmente claro)
4. ¿De parte de la dirección comercial, le informan y le suministran alguna base de datos con los clientes que tiene asignados en el sistema o que debería atender?
 - A. No me informan ni suministran bases de datos de los clientes a atender.

- B. Me informan verbalmente, pero no me suministran bases de datos de los clientes a atender.
- C. Me comparten información escrita de algunos clientes, pero no una base de datos completa de los clientes a atender.
- D. Me suministran una base de datos completa de los clientes a atender.
- E. Me suministran y conozco completamente la base de datos, además de que la utilizo eficazmente.
5. ¿Con qué periodicidad realizan la retroalimentación sobre su gestión comercial?
- A. No se realiza
- B. Diaria
- C. Semanal
- D. Quincenal
- E. Mensual
- F. Otro. ¿Cuál?
6. ¿Considera que se debe mejorar la comunicación actual en cuanto a estrategias de ventas por parte de la dirección comercial?
- A. No creo que sea necesario mejorar la comunicación de las estrategias comerciales, considero que es adecuada como se realiza.
- B. Debería mejorarse la comunicación de las estrategias comerciales por parte de la dirección comercial.
- C. Es necesario mejorar significativamente la comunicación de las estrategias comerciales por parte de la dirección comercial.
7. ¿Cómo percibe el servicio al cliente que ofrece Hierros HB?
- Favor escoger un numero entre 1 a 5, donde 1 es Malo y 5 Muy bueno.
- 1 2 3 4 5
8. ¿Qué tan importante considera el hecho de que Hierros HB tenga un área de mercadeo y apoyo comercial?
- A. (Nada importante)
- B. (Poco importante)

- C. (Moderadamente importante)
 - D. (Importante)
 - E. (Bastante importante)
9. ¿Considera que se tienen estrategias de mercadeo en la empresa?
- Sí
 - No

Encuesta #2:

Título de la encuesta: **Perspectiva directiva en la creación de un departamento de *marketing* en Hierros HB**

Dirigida a: Cargos directivos y socios de la empresa.

La siguiente encuesta tiene como finalidad conocer meramente la percepción y la opinión de los administradores y directivos de la empresa sobre la aplicabilidad de un departamento de marketing.

Las respuestas serán anónimas y no se conocerá el nombre o la identificación de las personas.

1. ¿Qué tan efectivas considera que son las estrategias de ventas y gestión comercial actuales sin el apoyo de un departamento de *marketing* dedicado?
 - A. 1 (Totalmente inefectivas)
 - B. 2 (Inefectivas)
 - C. 3 (Moderadamente efectivas)
 - D. 4 (Efectivas)
 - E. 5 (Muy efectivas)
2. Desde su perspectiva, ¿qué tan importante considera tener un departamento de *marketing* dedicado a apoyar las ventas y la gestión comercial?
 - A. (Nada importante)
 - B. (Poco importante)

- C. (Moderadamente importante)
 - D. (Importante)
 - E. (Muy importante)
3. ¿Considera que la ausencia de un departamento de *marketing* está afectando la competitividad de la empresa en el mercado?
- A. (No afecta en absoluto)
 - B. (Afecta poco)
 - C. (Afecta moderadamente)
 - D. (Afecta significativamente)
 - E. (Afecta extremadamente)
4. ¿Cuáles cree que serían los principales beneficios de establecer un departamento de *marketing* en la empresa? (Puede seleccionar más de una opción)
- A (Mejor entendimiento del mercado)
 - B (Mejora en la creación de campañas de promoción y publicidad)
 - C (Incremento en las ventas)
 - D (Mejor gestión de la relación con los clientes)
 - E (Mayor innovación en productos y servicios)
 - F Otros
5. En caso de estar de acuerdo con la creación de un departamento de *marketing*, ¿cuál debería ser la prioridad inicial de este departamento?
- A. (Análisis de mercado y competencia)
 - B. (Estrategias de promoción y publicidad)
 - C. (Optimización de la experiencia del cliente)
 - D. (Desarrollo de nuevos canales de venta)
 - E. (Capacitación en ventas y *marketing* para los asesores comerciales)
 - F. Otros
6. ¿Tiene alguna preocupación específica sobre la implementación de un departamento de *marketing*? (Por favor descríbala. De lo contrario colocar N. A.).

Respuesta:

Análisis de resultados – Encuesta dirigida a la fuerza comercial de la empresa

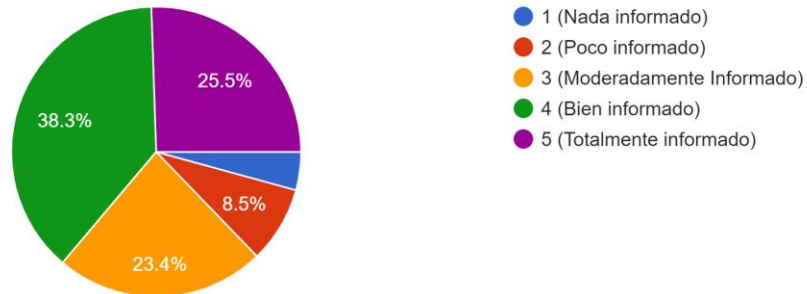
La encuesta fue enviada a 60 asesores comerciales con los que cuenta la empresa actualmente, y 47 asesores dieron respuesta al cuestionario, representando así el 78 % de la fuerza comercial.

Los resultados de esta encuesta proporcionan valiosa información sobre experiencias, perspectivas y sugerencias del equipo de ventas de la compañía, lo que permite identificar aspectos claves que se deberían mejorar y fortalecer. A continuación, se presentan las respuestas obtenidas, ilustradas mediante gráficos.

Figura 5. Diagrama circular del análisis de la pregunta 1

1). ¿Hasta qué punto se siente informado sobre los objetivos de la empresa?

47 respuestas



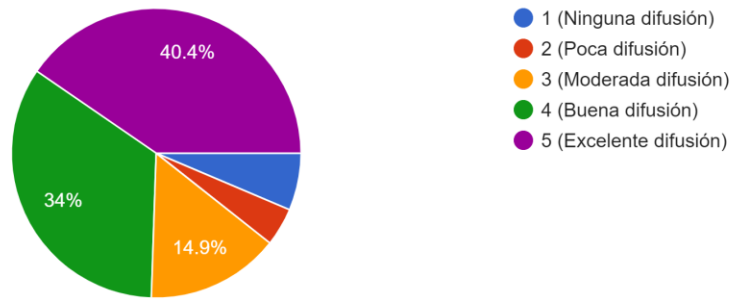
Fuente: Elaboración propia.

El 36 % de los encuestados, correspondiente a 17 personas, indicó que está poco o moderadamente informado sobre los objetivos de la empresa. Se considera un porcentaje alto, teniendo en cuenta que es de vital importancia conocer los objetivos de la empresa para así trazar la ruta correcta y analizar y con entender si las acciones que cada uno está realizando son las adecuadas para conseguir los objetivos planteados por la alta dirección de la compañía.

Figura 6. Diagrama circular del análisis de la pregunta 2

2). ¿Cómo considera la difusión que realiza el gerente y director comercial de las estrategias de ventas hacia ustedes los asesores?

47 respuestas

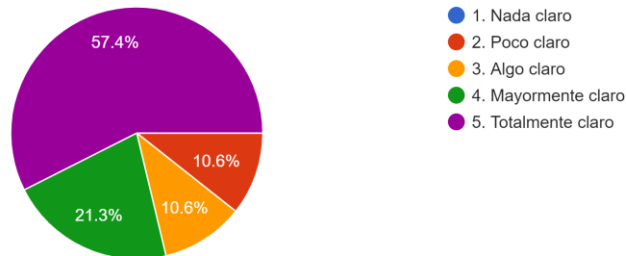


Fuente: Elaboración propia.

La difusión que realizan los gerentes y directores comerciales sobre las estrategias de ventas, los objetivos mensuales y la ruta comercial es considerada en gran medida como buena, entendiendo que solo el 25 %, correspondiente a 12 personas, calificó como moderada o poca la difusión realizada por los directivos. Cabe resaltar que en la muestra entran 4 asesores nuevos que realizaron la encuesta con una permanencia menor a 10-15 días en la empresa y que puntuaron como baja la difusión de sus superiores.

Figura 7. Diagrama circular del análisis de la pregunta 3

3). ¿Tiene claridad sobre sus funciones y presupuesto mensual a cumplir?
47 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

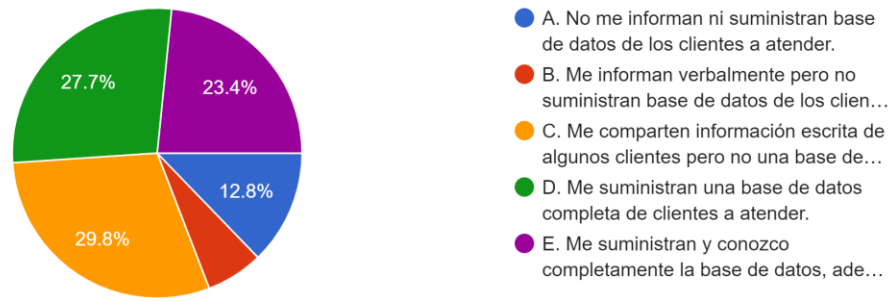
Algunos de los principales indicadores de una empresa, especialmente cuando son netamente comercializadoras, son el cumplimiento de los presupuestos y las actividades que generan mayores ingresos para la empresa. En la mayoría de las ocasiones son estos los que determinan la supervivencia y la sostenibilidad de la compañía.

El 79 % de los encuestados considera que tiene claridad sobre sus funciones y el presupuesto a ejecutar. Sin embargo, el 21,2 %, correspondiente a 10 personas, considera que tiene algo o poco claras sus funciones y específicamente su presupuesto de venta. Este indicador es uno de los que una empresa debería procurar tener lo más alto posible; idealmente, cerca al 100 %, pues su equipo de trabajo es el llamado a generar los ingresos necesarios para que la compañía pueda producir, sostenerse y entregar utilidades, bien sea para generar más empleo, mejores condiciones laborales o mejor solvencia económica y financiera.

Figura 8. Diagrama circular del análisis de la pregunta 4

4.) ¿De parte de la dirección comercial, le informan y suministran alguna base de datos con los clientes que tiene asignados en el sistema o que debería atender?

47 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Al analizar las respuestas a esta pregunta y sus porcentajes, se observa con preocupación la forma en que se suministra información a los asesores comerciales por parte de la dirección comercial. El 48,9 % responde que tiene moderada o poca retroalimentación y entrega de una completa base de datos de clientes a atender. Esto se puede explicar debido a que no se cuenta con un CRM ni un sistema de información completo que haga seguimiento a los clientes y a las bases de datos que puede llegar a manejar un asesor comercial.

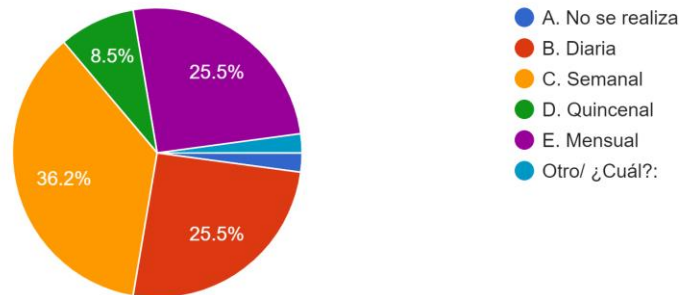
Aproximadamente la mitad de los encuestados mostró signos de alerta en el área comercial al seleccionar las siguientes opciones de respuesta:

- No me informan ni suministran bases de datos de los clientes a atender.
- Me informan verbalmente, pero no me suministran bases de datos de los clientes a atender.
- Me comparten información escrita de algunos clientes, pero no una base de datos completa de clientes a atender.

Figura 9. Diagrama circular del análisis de la pregunta 5

5.) ¿Con que periodicidad realizan la retroalimentación sobre su gestión comercial?

47 respuestas



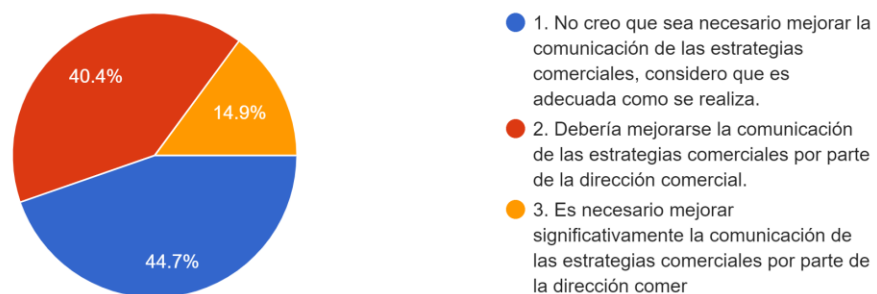
Fuente: Elaboración propia.

Al encontrar disparidad entre las respuestas, se logra concluir que las sucursales no cuentan con un proceso parametrizado y de práctica a nivel global, puesto que se observan frecuencias distintas para entregar esa retroalimentación a los asesores, siendo la respuesta de periodicidad semanal la de mayor predominancia.

Figura 10. Diagrama circular del análisis de la pregunta 6

6. ¿Considera que se debe mejorar la comunicación actual en cuanto a estrategias de ventas por parte de la dirección comercial?

47 respuestas

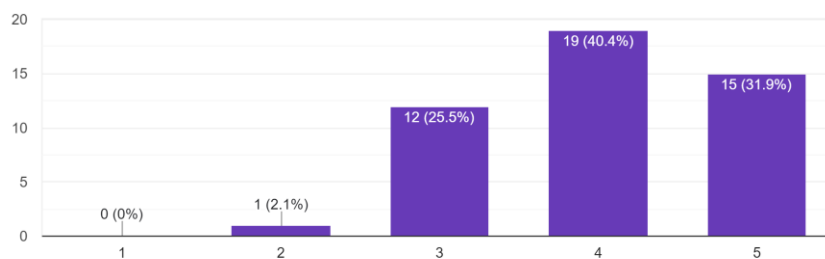


Fuente: Elaboración propia.

El 55,3 % de los encuestados considera que es necesario mejorar la comunicación de las estrategias comerciales por parte de la dirección comercial. Esto va de la mano con la disparidad en las respuestas que se encontró en la anterior pregunta, y en cierto modo con los porcentajes poco favorables encontrados en las demás preguntas. Claramente es un factor para analizar más adelante y que estará en las conclusiones.

Figura 11. Diagrama de barras del análisis de la pregunta 7

7. ¿Cómo percibe el servicio al cliente que ofrece Hierros HB? Favor escoger un numero entre 1 a 5, donde 1 es Malo y 5 Muy bueno.
47 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

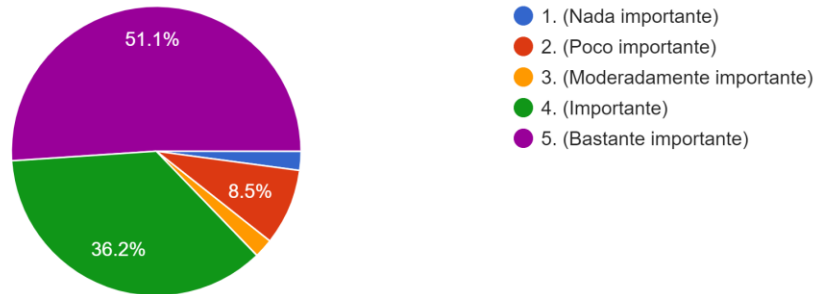
El servicio al cliente es uno de los factores que más se busca promover en la empresa y en sus redes sociales, y que aporta en gran medida a la oferta de valor que entrega Hierros HB al cliente, entendiendo que en el sector en el que se desenvuelve la compañía el cliente es fácil de influenciar por la competencia y que sus preferencias son bastantes sensibles.

Aproximadamente el 73 % de los encuestados percibe un servicio al cliente sobresaliente, y esto lo ve reflejado la empresa en el nivel de recompra de sus clientes. Además, las PQRS son fáciles de instaurar por el cliente, gracias al fácil

acceso a la página web o al contacto con la sede y sus gerentes, y se logra evidenciar el bajo reporte de reclamos y solicitudes de la misma índole.

8). ¿Qué tan importante considera usted que Hierros HB tenga un área de mercadeo y apoyo comercial?

47 respuestas



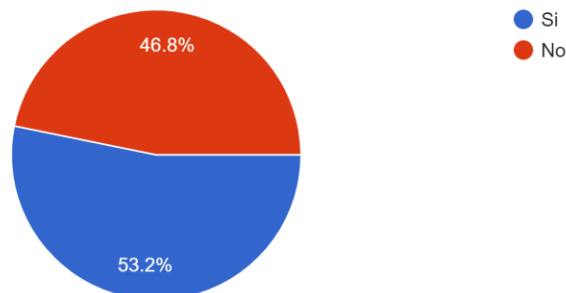
Fuente: Elaboración propia.

Esta pregunta se realizó pensando en conocer la percepción de los comerciales, a quienes afectaría directamente la creación de un área de mercadeo.

El 89,4 % de los encuestados, correspondiente a 42 personas, considera importante la creación de un área de mercadeo y apoyo comercial en la empresa. Solo 5 personas consideran poco importante que exista esta área en la compañía.

9) ¿Considera se tiene estrategias de mercadeo en la empresa?

47 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Si bien la empresa Hierros HB incorporó estrategias de mercadeo orientadas hacia el *marketing* digital y el posicionamiento de marca, siendo esta una práctica que se lleva a cabo desde el año 2020, este es un tema que aún muchos de sus colaboradores internos desconocen. Lo demuestra que gran parte de los encuestados respondió de forma negativa. El 46,8 % considera que no existen estrategias de esa índole.

Análisis de resultados – Encuesta dirigida a cargos directivos y socios de la empresa

Esta encuesta se direccionó hacia los altos mandos de la empresa, como lo son sus gerentes comerciales, cada uno (6) los cuales tiene a cargo la administración y la dirección de una sucursal de la empresa. Además, los socios de la compañía fueron partícipes de esta encuesta específicamente.

Se seleccionó a este grupo de interés específicamente porque son estos los encargados de crear, diseñar y desarrollar en conjunto las estrategias comerciales de la empresa.

Las preguntas se enfocaron en conocer específicamente el interés que hubiese por un área que podría ayudar en la gestión que hacen ellos como gerentes a nivel comercial y estratégico.

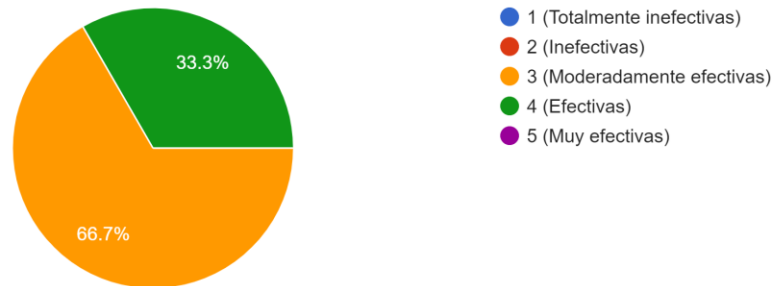
En total, la muestra fue de 9 personas, quienes suman el 100 % del universo de la encuesta.

Los resultados fueron los siguientes:

Figura 12. Diagrama circular del análisis de la pregunta 1

1. ¿Qué tan efectivas considera que son las estrategias de ventas y gestión comercial actuales sin el apoyo de un departamento de marketing dedicado?

9 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

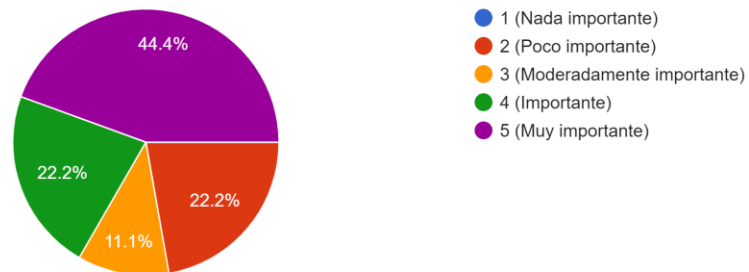
Entendiendo que las estrategias son creadas e implementadas por los gerentes para ayudar a los socios, quienes actúan actualmente en la empresa, se logra evidenciar que 6 de los encuestados no consideran de forma tajante como efectivas o muy efectivas las estrategias que implementan hoy en día sin el apoyo de un departamento de mercadeo. Esto demuestra la brecha que existe entre una gestión y una implementación de estrategias aceptables, con una óptima y eficiente gestión y toma de decisiones.

No es ajena la idea de que sí puede ser necesaria un área que aporte en ese aspecto.

Figura 13. Diagrama circular del análisis de la pregunta 2

2. Desde su perspectiva, ¿Qué tan importante considera tener un departamento de marketing dedicado para apoyar las ventas y la gestión comercial?

9 respuestas



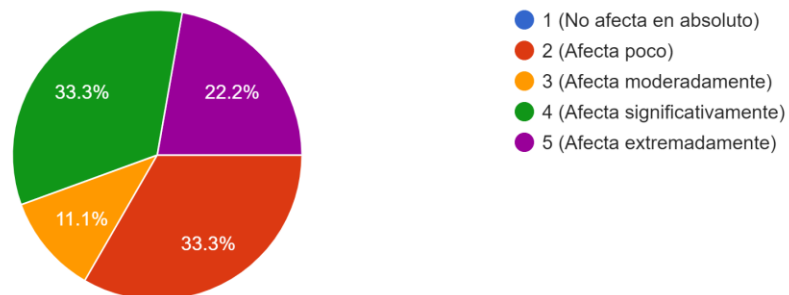
Fuente: Elaboración propia.

De un total de 9 personas, 7 consideran importante o muy importante la creación de un departamento de mercadeo dedicado al apoyo comercial en la empresa.

Figura 14. Diagrama circular del análisis de la pregunta 3

3. ¿Considera que la ausencia de un departamento de marketing está afectando la competitividad de la empresa en el mercado?

9 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

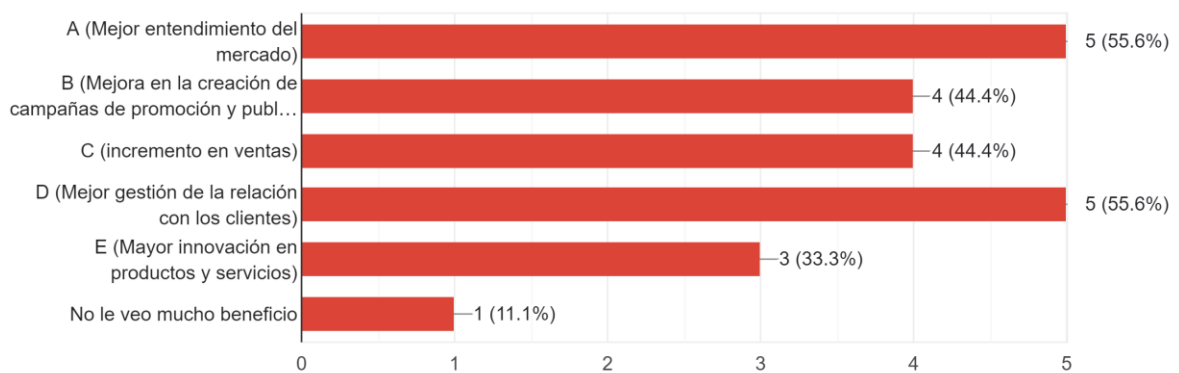
Uno de los mayores factores de éxito en una empresa es la competitividad que esta pueda tener en el mercado. Por lo general, las empresas con ánimo de lucro persiguen una mayor participación en el mercado, con una mayor oferta de valor que les permita alcanzar este objetivo.

El 66,6 % de los encuestados concluye que la ausencia de un departamento de mercadeo afecta fuertemente la competitividad de la compañía.

Figura 15. Diagrama de barras del análisis de la pregunta 4

4. ¿Cuáles cree que serían los principales beneficios de establecer un departamento de marketing en la empresa? (Puede seleccionar más de una opción)

9 respuestas



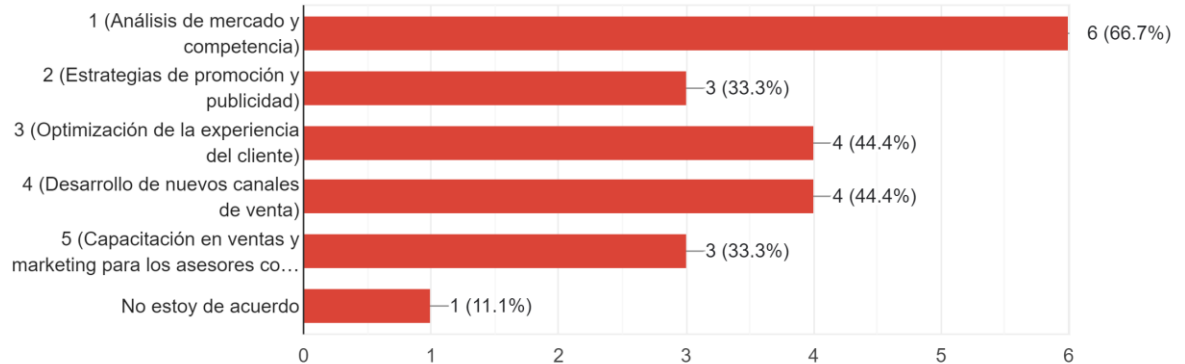
Fuente: Elaboración propia.

Los beneficios percibidos de la creación del área en mención convergen en un mejor entendimiento del mercado y una mejor gestión de la relación con los clientes, y al final se espera como resultado un incremento en las ventas.

Figura 16. Diagrama de barras del análisis de la pregunta 5

5. En caso de estar de acuerdo con la creación de un departamento de marketing, ¿Cuál debería ser la prioridad inicial de este departamento?

9 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

El 66,7 % de los encuestados, correspondiente a 6 personas, considera que la principal función del área de mercadeo debería ser analizar el mercado, los cambios de la demanda y la competencia. Además, se debe buscar desarrollar nuevos canales de venta y optimizar la experiencia de compra del cliente.

Cabe resaltar que existe un directivo que no está de acuerdo con la creación de ese departamento.

Figura 17. Análisis de la pregunta 6

6. ¿Tiene alguna preocupación específica sobre la implementación de un departamento de marketing? (Por favor descríbala. De lo contrario colocar N.A)

9 respuestas

N.A
NA
Tengo certeza absoluta que es muy necesario
N. A
Ninguna
N/A

Fuente: Elaboración propia.

En la última pregunta de la encuesta, se buscaba conocer si existe alguna resistencia o preocupación frente a la posibilidad de implementar el departamento de *marketing*.

El 100 % de los encuestados comentó que no tiene ninguna preocupación notoria y que, por el contrario, uno de los directivos alentó por medio de su respuesta a implementarla, mostrando la necesidad que tendría la empresa de esta área.

Reflexiones

Después de conocer los resultados de las encuestas, de la DOFA y el PESTEL, se concluye lo siguiente:

1. Hierros HB es una empresa que ha crecido en el tiempo de una forma liviana, sin mayores procesos ni cargos burocráticos, con implementaciones básicas a nivel tecnológico y con mucha cautela en la forma de asumir los riesgos. Al convertirse en una empresa grande, según las métricas de la

Superintendencia de Sociedades, sigue siendo una organización algo rezagada en las implementaciones estratégicas, los avances tecnológicos y en la investigación y el desarrollo de procesos.

2. Existen factores externos que pueden afectar a la empresa drásticamente y que están haciendo poco al no contar con un área o un equipo que desarrolle estrategias de contención y mitigación de los riesgos existentes.
3. Existen falencias en varios de los procesos de la empresa, que involucra en gran medida las áreas de gestión humana, comercial y de procesos de mercadeo, y aunque no exista un departamento debidamente estructurado, sí se desarrollan estrategias, aunque no se comunican en toda la organización.
4. Tanto algunos de los encuestados como la matriz DOFA muestran debilidades en la comunicación en general y en la retroalimentación de la gestión comercial realizada por los asesores.
5. El seguimiento y la gestión que se les realiza a los clientes es muy básica y se ha detectado la pérdida en ventas potenciales por el vasto seguimiento que realizan los asesores. Sin embargo, se entiende que no cuentan con herramientas distintas a un Excel para realizar esa labor y que tienen todo cubierto por medio de mecanismos como alertas, recordatorios, entre otros. Se puede constatar cómo la empresa gasta tiempo y dinero en la captación de nuevos clientes, y hace poco, especialmente en mandos medios y subordinados, en recuperarlos. Coloquialmente se dice que “cuesta 6 veces más conseguir un nuevo cliente que mantener uno satisfecho”.
6. Existe una gran experticia y conocimiento del mercado y del sector por parte de todos los directivos, como los socios, los gerentes y los directores comerciales, y parte interesante de los mismos asesores comerciales; pero también se reconoce la falta de un equipo estructurado enfocado en el análisis y la generación de ideas y estrategias para ganar mayor posicionamiento y participación en el mercado.

Por esto y varias perspectivas más, se decide diseñar y planear la implementación de un departamento de mercadeo con miras al servicio y el apoyo del equipo comercial de Hierros HB S. A.

Objetivos del área y perfiles del cargo del departamento de mercadeo y apoyo comercial

Toda área debe estar dirigida hacia el mismo norte hacia el que apuntan los demás departamentos de la empresa, buscando ceñirse y cumplir con la estrategia principal trazada por las directrices junto con la promesa de valor que se le brinda a su clientela. Es por ello por lo que, así como se crea un área para el cumplimiento de unos objetivos específicos, se debe contar con el personal idóneo para llevar a cabo dichas tareas.

A continuación, se enmarcan los objetivos que tendrá el departamento de mercadeo y los perfiles de los cargos que lo compondrían.

Objetivos del departamento

La metodología SMART fue la escogida para la definición de los objetivos tanto general como específicos que tendría el departamento, entendiendo que todo objetivo bajo esta metodología debe ser *specific* (específico), *measurable* (medible), *achievable* (alcanzable), *relevant* (relevante) y *timely* (temporal).

El objetivo general y principal del departamento de mercadeo es enfocarse en apoyar con información tanto externa como interna al área comercial, tanto a los asesores como a los gerentes comerciales, utilizando datos y análisis precisos que fortalezcan las decisiones estratégicas y operativas. Además, se espera que sea un departamento que colabore e interactúe en gran medida con el gerente general y el director administrativo y digital de la empresa, quienes son los mayores interesados en conocer y monitorear las actividades que realiza ese departamento.

Enseguida se enumeran los objetivos específicos, junto con las actividades claves a realizar:

- a) Objetivo específico #1: Obtener y reportar continuamente datos precisos sobre las tendencias del mercado y el comportamiento del consumidor a los gerentes comerciales para mejorar la toma de decisiones estratégicas.
 - Actividad clave: Realizar periódicamente un *benchmarking* y un análisis de mercado en el que se recopile y se analice la información para poder identificar de una forma óptima el comportamiento del consumidor y sugerir acciones que puedan acercar más a la fuerza comercial de la empresa y el cliente.
- b) Objetivo específico #2: Proveer a los gerentes y directores comerciales informes detallados sobre la gestión de ventas y el desempeño de cada asesor con miras a realizar una mejor gestión comercial.
 - Actividad clave: Extraer del sistema actual Uno 8.5 la información de ventas de cada asesor, analizar su Pareto de ventas, la base de clientes que tiene a su cargo y los productos que vende en orden de mayor a menor según la cuantía vendida. Esta información debe ser suministrada de forma quincenal.
- c) Objetivo específico #3: Medir la efectividad de las campañas publicitarias digitales y proponer estrategias de difusión más efectivas para aumentar la visibilidad de la empresa y atraer nuevos clientes.
 - Actividad clave: Evaluar la eficacia de las pautas y la publicidad en canales digitales a través de herramientas como Google Analytics, Search Console, Google My Business, entre otras. Además de sugerir, analizar y diseñar la difusión y la comunicación por parte de la empresa, tanto interna como externamente.
- d) Objetivo específico #4: Elaborar y compartir informes detallados sobre la rotación de inventarios, la gestión de clientes y cuentas clave para mejorar el servicio al cliente y optimizar la gestión de inventarios.


- Actividad clave: Generar semanalmente informes en los que se muestre la rotación de inventarios por referencias y categorías de productos según el promedio de las ventas, además de informar y conocer los clientes y las cuentas clave en la empresa y la gestión comercial realizada a ellos. Esto último se socializará con los gerentes y los accionistas de la empresa.
- e) Objetivo específico #5: Parametrizar todos los datos e indicadores clave de rendimiento en un cuadro de mando integral, para presentarlos a los accionistas y directivos que se designen para su control.
- Actividad clave: Preparar toda la data e indicadores claves de rendimiento. Contará con una periodicidad diaria. Estos deberán ser parametrizados en el nuevo CRM que contrató la empresa y que entra en vigor en enero del año 2025.

Estos objetivos fueron escogidos por parte de la gerencia general y sus accionistas después de analizar si eran alcanzables, medibles, específicos y relevantes para la estrategia creada para el departamento y para la estrategia corporativa. Todo con el ánimo de brindarle al equipo comercial herramientas que mejoren el desempeño en la gestión y a la vez atraer resultados positivos, logrando con ello el cumplimiento de los presupuestos y las metas establecidas por la alta gerencia, además de generar mayor sostenibilidad para la compañía.


Perfiles de los cargos del departamento de mercadeo

Para la creación del departamento se realizó un análisis interno con la junta directiva de Hierros HB y se concluyó que en total se conformará un equipo de trabajo integrado por cuatro personas con las siguientes características y cargos:


- CMO (chief marketing officer / director de marketing):

		PERFIL DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES DEL CARGO					CÓDIGO: GHU-PC-101						
							FECHA DE VIGENCIA: 31-12-2024						
							VERSIÓN: 01						
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO Y/O ROL													
NOMBRE DEL CARGO		CMO (Director de Marketing)											
ÁREA		DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y APOYO COMERCIAL											
REPORTA A		JUAN PABLO PÉREZ											
CARGO DEL JEFE INMEDIATO		DIRECTOR ADMINISTRATIVO, DIGITAL & PROYECTOS											
OBJETIVO DEL CARGO		Planificar estratégicamente y gestionar todas las actividades relacionadas con el mercadeo de la empresa, desarrollo de estrategias de comunicación, seguimiento a la gestión y apoyo al area comercial de la compañía.											
2. EDUCACIÓN O FORMACIÓN ACADÉMICA													
	Primaria	Bachiller	Pregrado	Postgrado									
Requiere	X	X	X	x									
No requiere													
3. EXPERIENCIA REQUERIDA					4. SEGUNDA LENGUA								
	Relacionada	Específica	Tiempo (años)	Idioma	Hablado	Escrito							
Cargo	X	X	2	Español	x	x							
Sector		Privado	3	Inglés	x								
5. FORMACIÓN O CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS													
	Básica	Avanzada	Otros										
Profesional en mercadeo y/o carreras afines.		Creación e implementación de estrategias para canales digitales y tradicionales.											
6. HABILIDADES Y COMPETENCIAS													
VALOR		DESCRIPCIÓN											
BAJO		1. Su capacidad está en proceso de desarrollo, con frecuencia requiere apoyo para la toma de decisiones en asuntos críticos del trabajo.											
BUENO		2. Comprende los comportamientos, conceptos y técnicas involucrados en el trabajo y maneja o resuelve situaciones que no comprometen gravemente los resultados o la estabilidad del proceso.											
ALTO		3. Demuestra dominio en la competencia (realización del trabajo), maneja o resuelve situaciones complejas y puede orientar y enseñar a otros.											
EXCELENTE		4. Cumple con todas las competencias de forma excelente permitiendo el adecuado el desempeño frente a su proceso y el cumplimiento de metas específicas.											
SOBRESALIENTE		5. Persona altamente sobresaliente y que demuestra gran pericia en las situaciones más complejas. Es referente para otros.											
Competencias Generales		1	2	3	4	5	Competencias específicas		1	2	3	4	5
Excelencia Operacional					X		Conocimiento del Entorno y Comprension del Negocio				X		
Aptitud de Servicio					X		Toma de Decisiones					X	
Compromiso					X		Orientacion a los Resultados					X	
Gestion del Cambio						X	Planeacion Seguimiento y control						X
							Capacidad de Gestion					X	
							Liderazgo					X	
1	Visión estratégica. Capacidad para desarrollar y articular una visión clara y estratégica para el departamento de marketing que esté alineada con los objetivos generales de la empresa.												
2	Análisis de datos y métricas. Habilidad para interpretar y utilizar datos de mercado, consumidores y competencia para tomar decisiones informadas.												
3	Conocimiento avanzado en herramientas y plataformas de datos como CRM.												
4	Gestión de presupuestos y Roi.												
5	Conocimiento en SEO y SEM. Adicional de herramientas como google analytics, search console.												
6	Colaboración y trabajo en equipo.												
7	orientación al cliente.												
8	Creatividad e innovación.												
9	Resolución de conflictos.												
7. FUNCIONES PRINCIPALES													
1	Planificación Estratégica: Desarrollar planes de marketing a corto y largo plazo para alcanzar estos objetivos.												
2	Identificación de Oportunidades: Identificar nuevas oportunidades de mercado y tendencias emergentes.												
3	Crear y gestionar la identidad de la marca, asegurando una imagen coherente y positiva.												
4	Diseñar y ejecutar campañas publicitarias efectivas a través de diversos medios.												
5	Desarrollar y ejecutar estrategias de marketing digital, incluyendo SEO, SEM, redes sociales y marketing de contenidos.												
6	Desarrollar programas promocionales para aumentar las ventas y la visibilidad de la marca.												
7	Generar procesos de integración con los demás departamentos en la empresa.												
8	Colabora estrechamente con otros líderes de la empresa para alinear las iniciativas de marketing con los objetivos comerciales. Comunicar de manera efectiva el valor y el impacto de las actividades del área en la empresa a todas las partes interesadas.												
9	Coordinar y generar las propuestas de capacitación para los funcionarios de la empresa que hagan uso de herramientas tecnologicas como CRM e informes.												
10	Desarrollar estrategias para mejorar la experiencia del cliente y aumentar la lealtad. Adicional, probar nuevas ideas y estrategias para mantenerse competitivo en el mercado.												
11	Gestionar el presupuesto de marketing y asegurar un retorno de inversión (ROI) positivo.												
12	Medir y analizar el rendimiento de todas las actividades de marketing.												
12	Inspirar y motivar al equipo para alcanzar los objetivos de marketing.												
13	Elaboración de indicadores correspondientes al area de mercadeo.												
14	Demás actividades relacionadas al cargo o aquellas dictaminadas por el jefe inmediato.												
8. RESPONSABILIDADES ASIGNADAS													
Financieras				<input type="radio"/>				Materias Primas				<input type="radio"/>	
Equipos de Oficina				<input checked="" type="radio"/>				Servicio y/o Producto en Procesos				<input type="radio"/>	
Manejo de información				<input checked="" type="radio"/>				Servicio y/o Producto terminado				<input type="radio"/>	
Equipos y herramientas				<input checked="" type="radio"/>				Persona a cargo				<input checked="" type="radio"/> Número: 3 +	
9. REMUNERACIÓN (SALARIO)							PERIODICIDAD / TIPO DE CONTRATO						
\$ 5,000,000 COP							Mensual / Termino indefinido						

- Especialista en *marketing* digital:

	PERFIL DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES DEL CARGO					CÓDIGO: GHU-PC-102									
						FECHA DE VIGENCIA: 31-12-2024									
						VERSIÓN: 01									
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO Y/O ROL															
NOMBRE DEL CARGO					ESPECIALISTA EN MARKETING DIGITAL										
ÁREA					DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y APOYO COMERCIAL										
REPORTA A					CMO Y JUAN PABLO PÉREZ										
CARGO DEL JEFE INMEDIATO					GERENTE DEL ÁREA (CMO) + DIRECTOR ADMINISTRATIVO, DIGITAL & PROYECTOS										
SEDE DONDE OPERARÁ					HIERROS HB DOSQUEBRADAS, RISARALDA.										
OBJETIVO DEL CARGO					Desarrollar, implementar y gestionar estrategias de marketing digital que aumenten la visibilidad de la marca, atraigan y retengan a clientes										
2. EDUCACIÓN O FORMACIÓN ACADÉMICA															
	Primaria		Bachiller		Pregrado			Postgrado / Cursos							
Requiere	X		X		X			x							
No requiere															
3. EXPERIENCIA REQUERIDA					4. SEGUNDA LENGUA										
	Relacionada	Específica	Tiempo (años)		Idioma	Hablado		Escrito							
Cargo	X	X	1		Español	X		X							
Sector		Privado	1		Inglés	X		X							
5. FORMACIÓN O CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS															
Básica			Avanzada				Otros								
Profesional en mercadeo y/o carreras afines.			Dominio de herramientas SEO y SEM. Experiencia en gestión de campañas de publicidad digital.												
6. HABILIDADES Y COMPETENCIAS															
VALOR					DESCRIPCIÓN										
BAJO					1. Su capacidad está en proceso de desarrollo, con frecuencia requiere apoyo para la toma de decisiones en asuntos críticos del trabajo.										
BUENO					2. Comprende los comportamientos, conceptos y técnicas involucrados en el trabajo y maneja o resuelve situaciones que no comprometen gravemente los resultados o la estabilidad del proceso.										
ALTO					3. Demuestra dominio en la competencia (realización del trabajo), maneja o resuelve situaciones complejas y puede orientar y enseñar a otros.										
EXCELENTE					4. Cumple con todas las competencias de forma excelente permitiendo el adecuado el desempeño frente a su proceso y el cumplimiento de metas específicas.										
SOBRESALIENTE					5. Persona altamente sobresaliente y que demuestra gran pericia en las situaciones más complejas. Es referente para otros.										
Competencias Generales		1	2	3	4	5	Competencias específicas		1	2	3	4	5		
Excelencia Operacional					X		Conocimiento del Entorno y Comprension del Negocio				X				
Aptitud de Servicio				X			Toma de Decisiones					X			
Compromiso						X	Orientacion a los Resultados					X			
							Planeacion Seguimiento y control					X			
Gestion del Cambio					X		Capacidad de Gestion					X			
							Liderazgo				X				
1	Capacidad para interpretar datos de herramientas de análisis web (e.g., Google Analytics).														
2	Capacidad para desarrollar contenido atractivo y campañas innovadoras.														
3	Habilidad para medir el rendimiento de campañas y ajustar estrategias en consecuencia.														
4	Habilidad para identificar tendencias y oportunidades en el ámbito digital.														
5	Experiencia en trabajar con plazos ajustados y múltiples prioridades.														
6	Capacidad para colaborar eficazmente con otros equipos (diseño, ventas, etc.).														
7	Dominio de herramientas de SEO/SEM.														
8	Creatividad e innovación.														
9	Excelentes habilidades de comunicación escrita y verbal.														
7. FUNCIONES PRINCIPALES															
1	Planificación Estratégica: Desarrollar planes de marketing a corto y largo plazo para alcanzar estos objetivos en conjunto del jefe de área.														
2	Planificar, ejecutar y optimizar campañas de marketing digital en diversas plataformas.														
3	Monitorear el rendimiento de las campañas y ajustar las estrategias según sea necesario.														
4	Implementar estrategias de SEO para mejorar el ranking en motores de búsqueda.														
5	Gestionar campañas de SEM para aumentar la visibilidad y las conversiones.														
6	Desarrollar estrategias de contenido para atraer y retener a la audiencia.														
7	Generar informes periódicos sobre el rendimiento de las estrategias de marketing digital.														
8	Colabora estrechamente con otros líderes de la empresa para alinear las iniciativas de marketing con los objetivos comerciales.														
9	Desarrollar estrategias para mejorar la experiencia del cliente y aumentar la lealtad. Adicional, probar nuevas ideas y estrategias para mantenerse competitivo en el mercado.														
10	Controlar el presupuesto de marketing.														
11	Demás actividades relacionadas al cargo o aquellas dictaminadas por el jefe inmediato.														
8. RESPONSABILIDADES ASIGNADAS															
Financieras					<input type="radio"/>					Materias Primas				<input type="radio"/>	
Equipos de Oficina					<input checked="" type="radio"/>					Servicio y/o Producto en Procesos				<input type="radio"/>	
Manejo de información					<input checked="" type="radio"/>					Servicio y/o Producto terminado				<input type="radio"/>	
Equipos y herramientas					<input checked="" type="radio"/>					Persona a cargo		<input type="radio"/>		Número: 0	
9. REMUNERACIÓN (SALARIO)							10. PERIODICIDAD / TIPO DE CONTRATO								
\$ 3,000,000 COP							Mensual / Termina indefinido								
ELABORÓ: RECURSOS HUMANOS HIERROS HB															

- Analista de mercadeo:

	PERFIL DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES DEL CARGO					CÓDIGO: GHU-PC-103											
						FECHA DE VIGENCIA: 31-12-2024											
						VERSIÓN: 01											
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO Y/O ROL																	
NOMBRE DEL CARGO			ANALISTA DE MERCADEO														
ÁREA			DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y APOYO COMERCIAL														
REPORTA A			CMO Y JUAN PABLO PÉREZ														
CARGO DEL JEFE INMEDIATO			GERENTE DEL ÁREA (CMO) + DIRECTOR ADMINISTRATIVO, DIGITAL & PROYECTOS														
SEDE DONDE OPERARÁ			HIERROS HB DOSQUEBRADAS, RISARALDA.														
OBJETIVO DEL CARGO			Recopilar, diseñar y elaborar informes comerciales y de mercadeo con la data entregada por el especialista de marketing digital y el sistema UNO 8.5 de Siesa.														
2. EDUCACIÓN O FORMACIÓN ACADÉMICA																	
	Primaria	Bachiller	Pregrado	Postgrado / Cursos													
Requiere	X	X	X														
No requiere																	
3. EXPERIENCIA REQUERIDA					4. SEGUNDA LENGUA												
	Relacionada	Específica	Tiempo (años)	Idioma	Hablado	Escrito											
Cargo	X	X	1	Español	X	X											
Sector		Privado	1														
5. FORMACIÓN O CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS																	
Básica			Avanzada				Otros										
Profesional en mercadeo, administración de empresas o afines.			Recolección de data y creación de informes comerciales y de mercadeo. Conocimiento de excel y power B.I.														
6. HABILIDADES Y COMPETENCIAS																	
VALOR			DESCRIPCIÓN														
BAJO			1. Su capacidad está en proceso de desarrollo, con frecuencia requiere apoyo para la toma de decisiones en asuntos críticos del trabajo.														
BUENO			2. Comprende los comportamientos, conceptos y técnicas involucrados en el trabajo y maneja o resuelve situaciones que no comprometen gravemente los resultados o la estabilidad del proceso.														
ALTO			3. Demuestra dominio en la competencia (realización del trabajo), maneja o resuelve situaciones complejas y puede orientar y enseñar a otros.														
EXCELENTE			4. Cumple con todas las competencias de forma excelente permitiendo el adecuado el desempeño frente a su proceso y el cumplimiento de metas específicas.														
SOBRESALIENTE			5. Persona altamente sobresaliente y que demuestra gran pericia en las situaciones más complejas. Es referente para otros.														
Competencias Generales			1	2	3	4	5	Competencias específicas			1	2	3	4	5		
Excelencia Operacional					X			Conocimiento del Entorno y Comprension del Negocio				X					
Aptitud de Servicio					X			Toma de Decisiones				X					
Compromiso						X		Orientacion a los Resultados						X			
Gestion del Cambio								Planeacion Seguimiento y control					X				
				X				Capacidad de Gestion					X				
								Liderazgo				X					
1	Capacidad para interpretar datos de herramientas de análisis web.																
2	Conocimiento de herramientas de estadística y manejo moderado de excel.																
3	Capacidad avanzada en el análisis de datos y generación de insights.																
4	Habilidad para trabajar con grandes volúmenes de datos y múltiples fuentes de información.																
5	Dominio de herramientas de análisis y visualización de datos (e.g., Excel, Tableau, Power BI).																
6	Experiencia en trabajar con plazos ajustados y múltiples prioridades.																
7	Experiencia en el uso de CRM y sistemas de gestión de datos.																
8	Habilidad para identificar tendencias y patrones en los datos.																
9	Capacidad para presentar datos y análisis de manera clara y concisa a gerentes y directores.																
7. FUNCIONES PRINCIPALES																	
1	Recopilar, analizar y presentar datos relevantes sobre el desempeño del marketing.																
2	Crear informes periódicos para gerentes y directores comerciales con observaciones y recomendaciones.																
3	Proveer insights y recomendaciones basadas en el análisis de datos.																
4	Mantener y gestionar bases de datos de marketing y CRM.																
5	Asegurar la integridad y exactitud de los datos.																
6	Identificar oportunidades de mejora y áreas de riesgo.																
7	Proveer insights sobre tendencias del mercado y comportamiento del consumidor.																
8	Participar en reuniones y sesiones de planificación estratégica.																
9	Trabajar en estrecha colaboración con los demás miembros del equipo del área.																
10	Demás actividades relacionadas al cargo o aquellas dictaminadas por el jefe inmediato.																
8. RESPONSABILIDADES ASIGNADAS																	
Financieras					<input type="radio"/>	Materias Primas					<input type="radio"/>						
Equipos de Oficina					<input checked="" type="radio"/>	Servicio y/o Producto en Procesos					<input type="radio"/>						
Manejo de información					<input checked="" type="radio"/>	Servicio y/o Producto terminado					<input type="radio"/>						
Equipos y herramientas					<input checked="" type="radio"/>	Persona a cargo					<input type="radio"/>	Número: 0					
9. REMUNERACIÓN (SALARIO)								10. PERIODICIDAD / TIPO DE CONTRATO									
\$ 2,000,000 COP								Mensual / Terminó indefinido									
ELABORÓ: RECURSOS HUMANOS HIERROS HB																	

Se contratarán dos analistas de mercadeo con el ánimo de realizar las tareas de forma ágil y oportuna, entendiendo que este puesto es el encargado de recopilar, limpiar y arreglar toda información comercial percibida por la empresa, tanto de la gestión comercial de los asesores, como el flujo de información externa que llega a la empresa.

Estructura organizacional

Todos los departamentos de una organización están ligados a una estructura organizacional en la que las actividades, las responsabilidades y la autoridad se distribuyen y se coordinan dentro de la empresa.

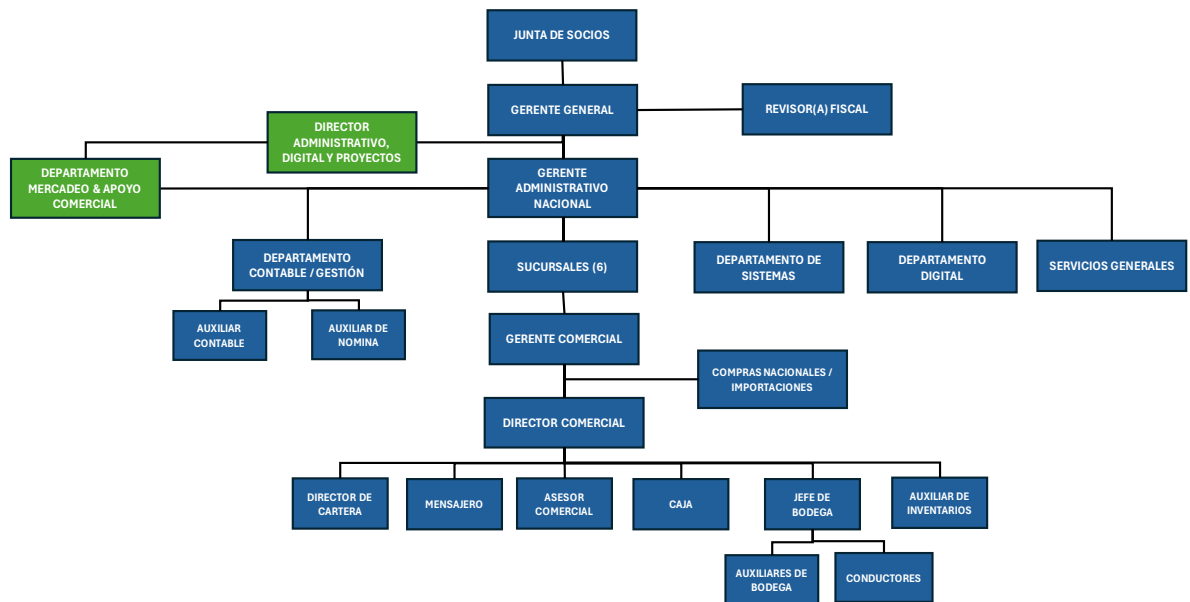
El tipo de estructura organizacional que aplicará con el diseño y la posible implementación del área de mercadeo será matricial, donde los empleados cuenten prácticamente con dos jefes. Uno encargado del área y otro encargado de los proyectos o administrativo. En este caso se tendría un cargo con las facultades de un CMO, pero que debe reportar al director administrativo encargado de los proyectos, a quien en el desarrollo de este texto hemos presentado como Juan Pablo Pérez. Esto para ayudar a mejorar la flexibilidad y la cooperación interfuncional dentro de la compañía.

A continuación, se enmarcará el nuevo organigrama con las cadenas de mando, el rango de control, los indicadores claves de rendimiento con los cuales se medirá la gestión del área y los KPI que deberán controlar dentro del departamento, además de su alcance en la empresa.

Organigrama del área e indicadores clave de rendimiento

El nuevo departamento de mercadeo y apoyo comercial se anexará de la siguiente manera en el organigrama actual de la empresa:

Figura 18. Propuesta para el nuevo organigrama de Hierros HB



Fuente: Elaboración propia.

Bajo este organigrama, la cadena de mando quedaría de la siguiente manera:

Los analistas y el especialista en *marketing* deberán reportar al CMO, quien a su vez es el encargado de dicha área y deberá reportar al director administrativo, digital y de proyectos, quien servirá de filtro y de vía al gerente general de la compañía.

De igual manera, tanto el especialista como los analistas estarán dispuestos a recibir las órdenes que pueda impartir el director administrativo.

Los indicadores claves de rendimiento con los que se medirá el área serán los siguientes:

1. Participación de mercado por categorías de producto y la empresa en el sector.
2. Tasa de cobertura de clientes impactados.
3. Tasa de retención del cliente.
4. *Engagement* en redes sociales.

5. Tasa de crecimiento en ventas.
6. Alcance y frecuencia de la publicidad.
7. Retorno sobre la inversión en *marketing* y medios publicitarios.

Los indicadores clave de rendimiento que el área deberá gestionar, controlar y analizar son los siguientes:

1. Costo por adquisición de clientes.
2. Tasa de conversión de *leads*/clientes potenciales.
3. Participación de mercado.
4. Medición del tráfico de la página web.
5. Rotación de inventarios.
6. Pareto de cada asesor comercial.
7. Productos más vendidos y menos vendidos por sucursal y a nivel general de la empresa.
8. Medición del Roi de las campañas publicitarias.

Estos indicadores son de suma importancia para la empresa, la junta de socios y el gerente general, que a la fecha cuentan con poca información y una data bastante básica al respecto.

Alcance del departamento en la compañía Hierros HB

El área de mercadeo tendrá un alcance amplio en la organización, entendiendo que esta suministrará información valiosa a directivos y gerentes comerciales a los cuales servirá como soporte en su gestión de controladores y supervisores de la facturación de la empresa. No será un área subordinada por alguna otra dependencia, pero sí tendrá relaciones interdepartamentales, de tal manera que deberá escuchar y tener en cuenta las observaciones y las recomendaciones, especialmente de índole comercial, que le suministren los gerentes para alimentar de una mejor manera los informes y a la vez desempeñar una mejor gestión de apoyo al área comercial. El departamento de mercadeo contará con recursos

avalados por el director administrativo, quien a su vez es la persona encargada de los proyectos internos en la empresa y de todo lo que agrupe con actividades digitales y de mercadeo. Tendrán acceso a herramientas de datos como Excel, Power BI, al mismo sistema contable de la empresa (Uno 8.5) y demás herramientas tecnológicas pertinentes. La autoridad en cuestión de los cierres de negociaciones e inversiones de cualquier índole será limitada, y estos se realizarán luego del análisis y la autorización del director administrativo Juan Pablo Pérez. Esto debido a que se trata de una dependencia nueva en la compañía y por ende no contará con una autonomía inicial en relación con temas que requieran inversiones de capital. Por último, esta será el área encargada de diseñar y crear todo lo relativo a estrategias y desarrollos de mercadeo, publicidad y análisis en la empresa.

Planeación de la etapa de implementación del nuevo departamento de mercadeo y apoyo comercial en la empresa Hierros HB

Toda implementación nueva que se realice en una empresa y que adicionalmente cuente con una larga trayectoria en la que tenga procesos muy establecidos y una cultura organizacional muy arraigada a sus labores cotidianas y al *statu quo* generará gran resistencia al cambio por la incorporación de nuevos procesos, actividades, ideas o departamentos. El recurso más valioso en la empresa suele ser el de mayores tropiezos en estos casos. Es por ello que se debe tener un plan, una hoja de ruta, y entender cómo se debería realizar el proceso de implementación e incorporación de las nuevas ideas, o en este caso, del área de mercadeo y apoyo comercial. Para ello se presentará una propuesta de presupuesto, que tenga en cuenta los cargos a emplear para dicha área, y los equipos tecnológicos y demás gastos necesarios para la operación del departamento. Por último, se explicará la forma en que se deben realizar la implementación y su difusión interna y externa. A continuación, se expondrán en un cuadro el presupuesto y el costo que tendrá este nuevo departamento.

Presupuesto del departamento

Tabla 4. Proyección del presupuesto mensual del departamento de mercadeo

Presupuesto Mensual Departamento de Mercadeo & Apoyo Comercial.					
	Mes 1 / Julio	Mes 2 / Agosto	Mes 3	AÑO 2024	AÑO 2025
Salarios:	Valor				
CMO	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 30.000.000	\$ 65.700.000
Especialista en Marketing	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 18.000.000	\$ 39.420.000
Analista de mercadeo 1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 12.000.000	\$ 26.280.000
Analista de mercadeo 2	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 12.000.000	\$ 26.280.000
Total Sueldos	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 72.000.000	\$ 157.680.000
				\$ -	\$ -
Inversión Publicidad y anuncios	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 21.000.000	\$ 45.990.000
Gastos Campaña SEM Y SEO	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 6.000.000	\$ 13.140.000
Inversión en Equipos y suministros	\$ 15.200.000	\$ 15.200.000	\$ -	\$ 30.400.000	\$ -
Software y licencias	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ -	\$ 2.400.000	\$ -
Excel y Power BI	\$ 2.600.000	\$ -	\$ -	\$ 2.600.000	\$ -
Reservas para contingencias	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000
Total Estimado:	\$ 48.000.000	\$ 45.400.000	\$ 29.000.000	\$ 209.400.000	\$ 380.490.000

Fuente: Elaboración propia.

Se elaboró una proyección del posible presupuesto del departamento de mercadeo para conocer el costo aproximado que tendría en la estructura financiera de la empresa. Los valores presentados parten de un análisis previo tanto de la oferta laboral conocida por recursos humanos de la empresa, como de negociaciones que se han realizado en adquisición de equipos, licencias, entre otras.

Al remitirse a la tabla 4, se observa que en los meses 1 y 2 se tienen en cuenta adquisiciones realizadas en el primer mes, que en este caso sería el mes de julio, pero que son inversiones diferidas en 2 cuotas. Esto aplica para los conceptos de inversión en equipos y suministros, *software* y licencias de sistemas operativos para poder operar dentro de la empresa. A partir del mes 3, tendrán valor constante hasta finalizar el año. Para el 2025 se tomaron un aproximado de lo que podría incrementar el IPC para el año 2025 y un aumento salarial del 9,5 %, el cual se ve reflejado en el valor de los salarios y en el resultado final del año. Se deja constante la reserva para contingencias debido a que no será un área que opere mayor riesgo

y prácticamente es un ahorro del que podrá disponer el CMO para temas específicos que involucren la operación del área, pero que igual deberá pasar por la aprobación del área financiera.

Para los valores se tuvieron en cuenta precios actualizados según las negociaciones recientes con operadores en materia de *software* y licenciamiento de equipos, la agencia digital, que se terceriza y cobra un *fee* por el valor del SEO y el SEM que realiza para mantener posicionada la página web en los motores de búsqueda.

Con los valores fijados, se observa que el departamento de mercadeo tendrá un costo inicial de aproximadamente 48.000.000 COP en el primer mes. Este es el mes crítico, en el que se pone en marcha el área y se deben realizar inversiones por lo general altas comparadas con los meses siguientes. Los demás meses, de valores distintos, solo tendrán en cuenta los salarios, la inversión o el gasto de publicidad, además lo correspondiente a campañas de SEM y una reserva estipulada por la empresa para las posibles contingencias o solicitudes que demande el área de mercadeo.

Se presenta un presupuesto visto a 3 meses, debido a que se difiere el valor de la inversión en equipos como los de cómputo y móviles, al igual que el licenciamiento requerido por la ley para los computadores. Además, en el primer mes se cuenta con la compra de licencias de Excel y Power BI para los cuatro miembros del equipo del departamento.

Es importante anotar que, por ser un área nueva, con actividades orientadas fuertemente hacia la analítica y la sustracción de datos de un sistema con el que ya se cuenta, como el Uno 8.5, los gastos no suelen ser tantos. Probablemente se podrán tener incentivos según el cumplimiento de las metas propuestas, lo que podrá afectar el presupuesto; pero por parte de la gerencia general de la empresa se determina que estos solo aplicarán del año 2 en adelante y serán de previo estudio.

Implementación del área de mercadeo y apoyo comercial en Hierros HB

La implementación de un departamento de mercadeo y apoyo comercial representa una evolución crucial para cualquier empresa que aspire a fortalecer su presencia en el mercado, así como a mejorar la integración de sus estrategias comerciales y de comunicación. Es importante detallar el proceso para establecer este departamento, enfatizando la importancia de la socialización del área, la colaboración interdepartamental, el monitoreo y el análisis de las funciones, y la mejora continua dentro de la cultura organizacional.

El departamento será una dependencia centralizada y estará físicamente en Dosquebradas, en la sede principal de Hierros HB.

Como acción inicial, se definirán los siguientes roles y plan de acción:

Se destinará al nuevo departamento personal de dicha sede, como el director y el gerente comercial de la sucursal, el director del área de tecnología e informática y el director administrativo y de proyectos de la empresa. Todo esto con el fin de nutrir el área de mercadeo y el CMO de data, información valiosa, *modus operandi*, *know how*, políticas y estrategias de la empresa para facilitar el entendimiento de lo requerido, y mostrar y exigir lo esperado del departamento de mercadeo.

Después de tener el equipo conformado por los que supervisarán el área inicialmente y de forma directa, se realizarán la difusión y la socialización en el equipo laboral completo de la empresa. Este proceso implica comunicar claramente la misión, las funciones y la importancia del nuevo departamento a través de sesiones informativas y materiales de comunicación interna. Es crucial que todos los empleados comprendan cómo el departamento de mercadeo contribuirá a los objetivos generales de la empresa y a la gestión en equipo e individual, y cómo su propio trabajo se interconecta con estas nuevas iniciativas. La colaboración interdepartamental es esencial para la funcionalidad y el éxito del departamento de mercadeo. La integración con áreas como ventas, contabilidad, logística y

operaciones asegura que las estrategias de mercadeo estén alineadas con todas las facetas de la empresa. Ventas será una de las más beneficiadas con la creación de este departamento, pues el mayor componente de mercadeo es la generación y la atracción de clientes, la retención y la fidelización de toda cuenta clave que deje ingreso a la compañía. El monitoreo y el análisis de las métricas se realizarán a través de informes en Power BI, Excel y herramientas inicialmente manuales, pero después de ello, específicamente en un año, todo se volcará hacia el uso de herramientas de analítica avanzada y plataformas como el CRM (*customer relationship management*), en cuya implementación se está trabajando actualmente. La recopilación y el análisis de datos permitirán al departamento ajustar estrategias en tiempo real y tomar decisiones basadas en información precisa. Las revisiones periódicas de desempeño, junto con informes detallados, ayudarán a la dirección a entender el impacto del mercadeo en la empresa en general.

Por último, incorporar la mejora continua dentro del departamento de mercadeo y apoyo comercial es vital para adaptarse a un entorno de mercado en constante cambio. Esto implica no solo ajustar las campañas y las estrategias basadas en el rendimiento y el *feedback* del mercado o de los gerentes, sino también fomentar una cultura de innovación y experimentación dentro del equipo de todos los niveles. La capacitación continua y el desarrollo profesional de los empleados del departamento serán fundamentales para mantener un equipo altamente competente y motivado. Se debe trabajar en la adopción de una mentalidad abierta a la experimentación y al aprendizaje a partir de los errores, para así fortalecer el éxito compartido entre departamentos, la cohesión interna y el compromiso con los objetivos corporativos. Esta cultura de colaboración y excelencia no solo mejorará el rendimiento del departamento de mercadeo, sino que también se traducirá en un mejor servicio al cliente y una mayor competitividad en el mercado.

Conclusiones

La implementación de un departamento de mercadeo y apoyo comercial es un proceso complejo que requiere una consideración estratégica, colaboración interdepartamental, así como un enfoque en la mejora continua. Al socializar adecuadamente su función y alinear sus actividades con los objetivos de la empresa, este departamento puede desempeñar un papel crucial en el crecimiento y el éxito de la organización, asegurando que la empresa no solo responda a las necesidades del mercado actual, sino que también se anticipe y forme las demandas del futuro.

Es claro que no contar con información es como navegar a mar abierta sin brújula, guiándose por cuanta señal existente se visualice. La data es la brújula que toda empresa debe tener y por ello debe ser tratada, organizada, almacenada y analizada de forma correcta para llegar al destino deseado, en este caso al cumplimiento de metas y presupuestos.

Hierros HB es un claro ejemplo de una empresa familiar que ha crecido de forma orgánica, con propuestas y acciones que han sido en gran medida acertadas y que, por ende, han dado resultado en el transcurrir del camino, pero en tiempos en los que la tecnología está en auge y cumple un rol tan importante en la organización es indispensable su uso. Un departamento de mercadeo requiere el uso de herramientas tecnológicas, digitales, que ayuden en la recolección y el análisis de data para posteriormente sacar provecho y nutrir esa estrategia competitiva, ganar o mantener el liderazgo en el sector y seguir ofreciendo a los clientes una propuesta de valor más atractiva. Además, el departamento de *marketing* es el encargado de generar y mantener un flujo constante de cotizaciones y de clientes clave, y de explorar nuevos mercados. Es parte fundamental de la compañía; la flecha de dirección de la brújula, el norte certero que ayuda a todos los demás componentes que integran la brújula en la empresa, como la dirección gerencial, la dirección de ventas, la dirección financiera y contable; todos estos actores que influyen en el

rumbo de ese barco llamado empresa deben apoyarse en el departamento de mercadeo, que es el principal actor, encargado de generar ideas, innovación, requerimientos y flujo de ventas, este último de la mano del equipo comercial.

Sin *marketing*, no hay ventas. Esto aplica tanto para las empresas nuevas como para las que llevan 10, 25, 50 o más años. Si no se comunica de forma correcta el producto o el servicio que se ofrece al cliente, este no tendrá mayor atractivo y por ende las ventas serán bajas o nulas. Un gran ejemplo lo vemos en empresas de renombre como Nike, Apple, Windows, Zara, Rolex, Amazon, Tesla, y así sucesivamente, podríamos llenar una lista en la cual entrarían todas y cada una de las empresas que gozan de una imagen reconocida. Sin importar su tamaño, su trayectoria ni su reconocimiento, estas siguen fortaleciendo su departamento de mercadeo, siguen apostando e invirtiendo en esas áreas y en hacer cada vez un mejor trabajo, porque reconocen que son las encargadas de generar tráfico a su empresa o a su producto, y de ellas se benefician todas las áreas de la compañía, que integrándose de la manera correcta, generan sostenibilidad para la empresa.

Sin embargo, todo esto suena muy bonito, pero se debe entender que alcanza la armonía una vez se configuran, se experimentan y se controlan los resultados acompañados de la trayectoria y la disciplina de la misma área. Para ello se debe entender y tener en cuenta que toda implementación debe ir acompañada de una buena difusión y de la concientización de todo el equipo laboral. Se debe explicar el porqué de su importancia, el uso de lo generado por esa área y la exigencia y los beneficios que traerá, pues este departamento es uno de los más controversiales, que saca a las personas de su zona de confort y que exige para poder alcanzar los objetivos trazados por la gerencia de la empresa.

Por último, cabe recalcar que así como se implementará un departamento de mercadeo que se encargue de toda la comunicación externa e interna, y de generar actividades y reportes, además de controlarlos y gestionarlos, la empresa también tendrá que medir la labor ejecutada del área y entender que este es su mejor aliado

pero que debe controlarlo y alinearlo, igual que a los demás departamentos, con los objetivos y estrategias de la empresa, incluso con los valores éticos y morales de la compañía.

Referencias

- Barragán, J. N., y Reyes, T. B. (2020). EBSCO. <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.eafit.edu.co/ehost/detail/detail?vid=0&sid=82139038-b503-44c5-91fe-180e827409ce%40redis&bdata=Jmxhbmc9ZXMMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=fua&AN=144462788>.
- Bartels, R. (1976). *The history of marketing thought*. Grid.
- BBC News Mundo, B. N. (11 de octubre del 2019). Las 10 empresas que han transformado la forma de hacer negocios en la última década (y cuál fue su fórmula para el éxito). *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49964051>.
- Camacol (2021). PIB del sector edificador crecerá 3.5 veces más que el total de la economía en el 2022: Camacol. *Camacol*. <https://camacol.co/prensa/noticias/pib-del-sector-edificador-crecera-35-veces-mas-que-el-total-de-la-economia-en-el#:~:text=Noticias-,PIB%20del%20sector%20edificador%20crecer%C3%A1%203.5%20veces%20m%C3%A1s%20que%20el,los%20niveles%20de%20ventas%20prepande>.
- Carlos, R. J., Franco, R. J., y Sánchez, J. C. (2014). La gestión del mercadeo: un aporte a la competitividad de las pequeñas empresas del sector servicios en Medellín. *Pensamiento & Gestión*, (37), 150-174.
- García, J. S. (2010). El marketing y su origen a la orientación social: desde la perspectiva económica a la social. Los aspectos de organización y comunicación. *Em Questão*, 16(1), 61-77.
- GoPro (Dirección). (2012). *GoPro HERO3: Almost as epic as the Hero3+* [Película].
- Hernández, R. (23 de octubre del 2020). 31 definiciones de mercadotecnia. *Marketing Directo*. <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/31-definiciones-de-mercadotecnia-9>.

- IFP (14 de enero del 2019). TOP 10 mejores empresas con buen marketing. *IFP*.
<https://www.ifp.es/blog/las-diez-empresas-mas-admiradas-por-su-estrategia-de-marketing>.
- Lister, J. (2019). What is a marketing misconception? *Chron*.
<https://smallbusiness.chron.com/marketing-misconception-32980.html>.
- McQuerrey, L. (2024). Consequences of not having a marketing plan. *Chron*.
<https://smallbusiness.chron.com/consequences-not-having-marketing-plan-50097.html>.
- Menéndez, J. L. (2014). *Nuevos retos para el mercado emergente*. <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.eafit.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=57ce18c9-1844-41cb-9590-77d8b8b3a909%40redis>.
- Scopen (2018). *Marketer scope*. Agency Scope.
- Scopen (2022). *El presupuesto destinado al área Digital en Colombia se ha más que duplicado en los últimos ocho años*. Agency Scope. chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcgclcfndmkaj/https://scopen.com/sites/default/files/studies/agency_scope_colombia_2022-23_-_web.pdf.
- Shopify Partners. (2024). Empresas que crecieron gracias al marketing digital [Actualizado 2024]. *Shopify Partners*. <https://www.kreativoz.com.mx/blog/empresas-crecieron-gracias-marketing-digital>.
- Semana (8 de septiembre del 2023). Ferreteros en Colombia manifiestan incertidumbre frente al futuro del sector. *Semana*.
<https://www.semana.com/economia/capsulas/articulo/ferreteros-en-colombia-manifiestan-incertidumbre-frente-al-futuro-del-sector/202307/>.
- Tyagi, S. (6 de abril del 2022). 21 biggest marketing failures of all time. *Startup Talky*.
<https://startuptalky.com/biggest-marketing-fails/>.