

**Diseño de una estrategia de crecimiento para la empresa Vitroalum ubicada
en la ciudad de Bucaramanga**

Sergio Andrés Contreras García

Id. 155634

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Bucaramanga

2019

**Diseño de una estrategia de crecimiento para la empresa Vitroalum ubicada
en la ciudad de Bucaramanga**

Sergio Andrés Contreras García

Id. 155634

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Director del Proyecto

Olga Lucía Gómez Manosalva

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Bucaramanga

2019

Agradecimientos

Quiero agradecer a la Universidad Pontificia Bolivariana por permitirme terminar mi carrera, a mi tutora Olga Lucía Manosalva Gómez por orientar mi proyecto y a la empresa Vitroalum por apoyar el desarrollo de mi proyecto.

Tabla de Contenido

Introducción	3
1. Generalidades de la Empresa	5
2. Delimitación del problema.....	7
3. Antecedentes	9
4. Justificación	15
5. Objetivos.....	16
5.1. Objetivo general	16
5.2. Objetivos específicos	16
6. Marco Teórico.....	17
6.1. La gestión empresarial	17
6.2. Planeación estratégica	18
6.3. Estrategias de Marketing.....	23
6.4. Matrices de análisis interno y externo.....	26
7. Diseño metodológico	29
7.1. Tipo de investigación	29
7.2. Población y muestra	29
7.3. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	30
7.4. Procesamiento y análisis de la información	30
8. Actividades a desarrollar.....	31
9. Situación Actual de la empresa.....	33
9.1. Análisis Interno	33
9.2. Análisis de Fortalezas	36
9.2.1. Diagnóstico de las habilidades distintivas que soportarán la ventaja competitiva de la empresa.....	37
9.2.2. Análisis de Debilidades.....	38
9.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI.....	39
9.3. Análisis Externo	40
9.3.1. Análisis del Macroentorno	41

9.3.2.	Análisis del Microentorno.....	44
9.3.3.	Análisis de las Fuerzas de Porter	44
9.3.4.	Matriz del Perfil Competitivo –MPC.....	47
9.3.5.	Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE	48
10.	Investigación de mercados	51
10.1.	Encuestas a clientes primarios	51
10.1.1.	Tipos y fuentes de información.....	51
10.1.2.	Formato de encuesta de mercado	52
10.1.3.	Resultados del cuestionario.....	55
10.1.4.	Conclusiones de la investigación de mercados.	64
10.2.	Encuestas a clientes Fidelizados.	65
10.2.1.	Tipos y fuentes de información.....	66
10.2.2.	Formato de encuesta a clientes fidelizados.....	66
10.2.3.	Resultados del cuestionario.....	67
10.2.4.	Conclusiones	70
11.	Plan de marketing	71
11.1.	Objetivos del plan de marketing MIX.....	71
11.2.	Plan de Acción de la estrategia digital.	71
11.2.1.	Creación de la Página Web	71
11.2.2.	Creación de Fan page	72
11.2.3.	Creación del Instagram para empresas.....	73
11.3.	Cronograma del Plan de marketing.....	80
11.4.	Presupuesto del Plan de marketing	83
11.5.	Estructura organizacional propuesta	85
12.	Conclusiones	96
13.	Recomendaciones	99
14.	Lista de Referencias	100
15.	Anexos	106

Lista de Tablas

Tabla 1. Productos de Vitroalum	5
Tabla 2. Esquema metodología general en la planeación estratégico empresarial	19
Tabla 3. Actividades a desarrollar	31
Tabla 4. Auditoría de Gerencia	33
Tabla 5. Auditoría de Mercadotecnia.....	34
Tabla 6. Auditoría de Finanzas y contabilidad	35
Tabla 7. Auditoría de producción y operaciones	35
Tabla 8. Análisis de Fortalezas	36
Tabla 9. Análisis de Debilidades	38
Tabla 10. Matriz EFI.....	39
Tabla 11. Análisis del Macroentorno.....	41
Tabla 12. Análisis de las Fuerzas de Porter	44
Tabla 13. Matriz del Perfil Competitivo –MPC.....	48
Tabla 14. Matriz EFE.....	48
Tabla 15. Matriz interna y externa.....	49
Tabla 16. Proceso de investigación de mercados.....	51
Tabla 17. Cronograma del Plan de Marketing.....	80
Tabla 18. Recursos Humanos	83
Tabla 19. Recursos Tecnológicos	83
Tabla 20. Recursos Materiales.....	84
Tabla 21. Gastos generales	84
Tabla 22. Presupuesto Total.....	84
Tabla 23. Perfil de Secretaria.....	88
Tabla 24. Perfil de administrador(a)	89
Tabla 25. Perfil de asesor(a) comercial.....	91
Tabla 26. Perfil de diseñador(a).....	92
Tabla 27. Jefe de producción	93
Tabla 28. Operarios de producción.....	94

Lista de Figuras

Figura 1. Edad.....	55
Figura 2. Género.	56
Figura 3. Nivel de estudios.	57
Figura 4. Tipo de vivienda.....	58
Figura 5. Lugar de trabajo.....	59
Figura 6. Lugar para la construcción y remodelación.....	60
Figura 7. Tipo de material solicitado.....	61
Figura 8. Tipo de producto.....	62
Figura 9. Características del producto.	63
Figura 10. Importancia de lugar donde se adquiere el producto.....	64
Figura 11. Tipo de actividad.	68
Figura 12. Frecuencia de compra.....	68
Figura 13. Tipo de obra vinculado.....	69
Figura 14. Productos imprescindibles.....	70
Figura 15. Enfoque estratégico.	86
Figura 16. Estructura organizacional.....	86

3/10/2019

www.upbbga.edu.co/biblioteca/formaton.php**RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

TITULO: Diseño de una estrategia de crecimiento para la empresa Vitroalum ubicada en la ciudad de Bucaramanga

AUTOR(ES): Sergio Andrés Contreras García

PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Olga Lucía Gómez Manosalva

RESUMEN

El objetivo principal del presente proyecto es diseñar un plan estratégico de marketing para la empresa Vitroalum tomando como punto de partida y objetivo estratégico de aumento en un 20% de las ventas para los próximos seis meses al diversificar introduciendo una nueva línea de productos con el fin de consolidar la organización en el mercado santandereano; para ello se realiza un diseño metodológico de enfoque cuantitativo y tipo descriptivo, se recopila información mediante la aplicación de unas encuestas dirigidas a clientes primarios y a clientes fidelizados. Dentro de los resultados se desataca que existes falencias tanto en la parte interna como externa de la empresa asociadas a la falta de organización y estrategias de marketing, así como también a la baja participación en el mercado. Con la investigación de mercados se logra saber sobre las ventas y los productos se deben mantener en stock porque son más solicitados por los clientes, realizar un plan de ventas con objetivos y metas a través de un plan de marketing mix basado en la estrategia de productos, en la estrategia de precios, en la estrategia de comunicación y en la estrategia de distribución. Para la puesta en marcha del plan de marketing se requerirá un presupuesto de \$29,880.100 para la realización de las actividades, lo que permitirá a su vez un aumento en un 20% de las ventas para los próximos seis meses al diversificar introduciendo una nueva línea de productos con el fin de consolidar la organización en el mercado santandereano.

PALABRAS CLAVE:

marketing mix, ventas, diversificación, diseños arquitectónicos, investigación de mercados.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

3/10/2019

www.upbbga.edu.co/biblioteca/formatoi.php**GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

TITLE: Design of a growth strategy for the Vitroalum company located in the city of Bucaramanga

AUTHOR(S): Sergio Andrés Contreras García

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Olga Lucía Gómez Manosalva

ABSTRACT

The main objective of this project is to design a strategic marketing plan for the Vitroalum company, taking as a starting point and strategic objective of a 20% increase in sales for the next six months by diversifying by introducing a new product line with the in order to consolidate the organization in the santandereano market; For this, a methodological design of quantitative approach and descriptive type is carried out, information is collected through the application of surveys aimed at primary customers and loyal customers. The results show that there are shortcomings both internally and externally in the company associated with the lack of organization and marketing strategies, as well as the low market share. With market research, it is possible to know about sales and products must be kept in stock because they are more requested by customers, make a sales plan with objectives and goals through a marketing mix plan based on the product strategy, in the pricing strategy, in the communication strategy and in the distribution strategy. For the implementation of the marketing plan, a budget of \$ 29,880,100 will be required to carry out the activities, which will in turn allow a 20% increase in sales for the next six months when diversifying by introducing a new product line in order to consolidate the organization in the santandereano market.

KEYWORDS:

marketing mix, sales, diversification, architectural designs, market research.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

Teniendo en cuenta que la empresa Vitroalum tiene como propósito principal ofrecer productos y servicios de calidad que garanticen la satisfacción de los clientes, se hace necesario implementar nuevas estrategias que permitan mejorar de manera progresiva los procesos internos asociados con la formulación, diseño, producción y comercialización de los productos arquitectónicos compuestos por aluminio, vidrio y otros metales para los acabados finales en la industria de la construcción y remodelación.

De otro lado, con base en la visión planteada por la empresa con respecto al reconocimiento nacional de sus productos, calidad y diseños innovadores, es importante considerar que para cumplir de manera eficiente con las expectativas y tendencias del mercado, es necesario implementar y adoptar opciones alternas relacionadas con los avances tecnológicos con el fin de posicionar a la empresa en el año 2025 como líder en el mercado regional con respecto a los nuevos diseños ingenieriles de fachadas arquitectónicas, costos e innovación.

De esta forma este proyecto tiene como objetivo principal diseñar un plan de estratégico de marketing para la empresa Vitroalum tomando como punto de partida y objetivo estratégico de aumento en un 20% de las ventas para los próximos seis meses al diversificar introduciendo una nueva línea de productos con el fin de consolidar la organización en el mercado santandereano. Los capítulos se han distribuido de la siguiente manera:

En la primera sección se encuentran los capítulos preliminares: en el primero se describen las generalidades de la empresa, en el segundo la delimitación del problema, en el tercero los antecedentes, en el cuarto la justificación, en el quinto los objetivos, en el sexto el marco teórico, en el séptimo el diseño metodológico y en el octavo las actividades a desarrollar.

En la segunda sección se realiza el desarrollo de los objetivos bajo los siguientes capítulos: en el capítulo nueve la situación actual de la empresa con el análisis interno y externo; en el décimo la investigación de mercados, en el onceavo el plan de marketing con el cronograma y presupuesto; finalmente se encuentran las conclusiones, referencias y anexos.

1. Generalidades de la Empresa

- **Nombre de la empresa:** Vitroalum
- **Actividad Económica / Productos y Servicios:**

Vitroalum nace con el propósito de brindar soluciones de valor en el campo de la arquitectura y la construcción que van desde el diseño arquitectónico y el desarrollo de la ingeniería.

Es una empresa dedicada al diseño, producción y comercialización de productos arquitectónicos compuestos por aluminio, vidrio y otros metales para acabados finales en la industria de la construcción y remodelación.

Productos:

Tabla 1. *Productos de Vitroalum*

Productos actuales
Vidrio de seguridad
Divisiones para baño
Divisiones para oficina
Pasamanos en acero
Accesorios en acero inoxidable
Cristal de todos los calibres y espejo
Fachadas flotantes
Aluminio Arquitectónico
Puertas para mobiliario en madera
Ventanas
Domos en policarbonato y vidrio
Línea de oficina
Puertas y Garajes automáticos

Fuente: Autor

- **Número de empleados:**

Tres fijos en la parte administrativa con funciones varias, cada uno y cinco contratistas en la parte de producción.

- **Estructura Organizacional:**

Personal Administrativo:

Persona 1: Gerente, Administrador, Diseñador, asesor comercial, jefe de producción

Persona 2: Secretaria, asesor comercial, contador

Persona 3: Supervisor, jefe de bodega, asesor externo

Personal de Producción:

En promedio se manejan cinco personas a las cuales se les paga únicamente la labor cumplida ya sea por fabricación de algún producto, instalación del mismo o servicios de reparación y mantenimiento.

- **Dirección:** Calle 61 # 17c – 14, Bucaramanga - Santander

2. Delimitación del problema

El sector de la construcción es una de los sectores económicos con mayor crecimiento en Colombia, según lo dice la Cámara Colombiana de la construcción – Camacol, quienes aseguran que en el 2018 el crecimiento de este sector será del 4,6%, casi el doble del crecimiento de la economía en su conjunto (Portafolio, 2017). Es evidente que, con este crecimiento, la demanda de servicios y productos en el sector aumentará paralelamente propiciando oportunidades para las empresas que producen y comercializan productos arquitectónicos para la industria de la construcción.

En lo que respecta a la ciudad de Bucaramanga, de acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial 2013-2017, actualmente existe un déficit de vivienda cuantitativa, específicamente en la construcción de viviendas tipo edificaciones, debido a que la ciudad no cuenta con un área de expansión horizontal y la propuesta de crecimiento territorial se ha enfocado en este tipo de viviendas (Secretaría de Planeación y Alcaldía de Bucaramanga, 2014). Con ello, se muestra que en Bucaramanga el sector de construcción tiene grandes avances por realizarse y actualmente se está generando un plan de crecimiento de edificaciones en varias partes de la ciudad, lo que crea una gran demanda para la ciudad en este sector económico.

Por otra parte, en relación con los productos arquitectónicos que se encuentran en el mercado actual, surgen nuevas piezas que tienen características especializadas y funcionales para garantizar la calidad, innovación y sofisticación de los productos. En el caso de la empresa Vitroalum ya se encuentra establecida en el mercado y su actividad económica es el diseño, producción y comercialización de productos arquitectónicos compuestos por aluminio, acero, vidrio y otros metales que dan como resultado productos funcionales, estéticos e innovadores para la industria de la construcción y remodelación.

Vitroalum es una empresa que está en funcionamiento hace cuatro años y la cual ha vivido una pequeña parte del crecimiento y desarrollo de la industria de la construcción y remodelación en el departamento de Santander y principalmente en la ciudad de Bucaramanga, esto le ha permitido adquirir una gran experiencia y conocimiento en todo lo relacionado con su industria.

Sin embargo, debido a los desafíos actuales en materia de innovación de productos arquitectónicos, es necesario que la empresa adopte una propuesta para integrar nuevos productos e incursionar en nuevos mercados de tal forma que se adapte a las demandas actuales y sea una empresa innovadora, con perspectiva de crecimiento empresarial. De otra forma, en el corto tiempo la empresa podrá verse afectada a causa de la falta de perspectiva para expandir su portafolio de servicios y fabricar y comercializar productos modernos y sofisticados.

Frente a esto, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál estrategia de crecimiento puede generar que la empresa Vitroalum tenga una mayor rentabilidad y expansión en el mercado de productos arquitectónicos?

3. Antecedentes

Inicialmente se conocen varios casos a nivel internacional que reflejan lo dicho anteriormente, en el trabajo titulado “Elaboración de un plan estratégico para la empresa ÓPTALO almacenes comercializadora Reyes & Turiño CIA LTDA. De la ciudad de Loja para el periodo 2015 – 2019” realizado por Parra, Alba, en Ecuador, se muestra como una empresa joven que busca por medio de herramientas estratégicas, posicionarse en el mercado para lograr mayor rentabilidad y utilidades; para ello se formuló como objetivo principal del trabajo elaborar el plan estratégico para dicha empresa. Esta empresa está dedicada a la comercialización de materiales de acabados y decoración empleados en una construcción.

Para alcanzar el objetivo principal la autora dentro de la metodología propone iniciar con un diagnóstico situacional de la empresa y su relación con diferentes factores como el social, económico, político y tecnológico, seguidamente con ayuda de diferentes matrices (matriz de valoración de factores externos EFE, valoración de internos EFI, matriz FODA y matriz de alto impacto) logro reconocer las oportunidades y amenazas que tiene la compañía y a partir de esto constituir las bases del plan estratégico. Dentro de los resultados obtenidos se puede determinar que la empresa no contaba con un plan de negocios ni un plan publicitario que le ayudaran a captar clientes, aun así, la empresa en las matrices arrojó mayores oportunidades que amenazas, finalmente se formulan el plan estratégico estableciendo la misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos y las acciones a ejecutar dentro de la compañía.

Para Vidal, Paloma (2016), el reto fue un poco más grande que el de Parra; con su trabajo titulado “Plan de negocios para exportación de servicios de arquitectura al mercado estadounidense”. En este trabajo se planteó como objetivo principal la creación de un plan de negocios para una empresa chilena de arquitectura IGLESIS ARQUITECTOS, que le permitiera expandirse al mercado estadounidense. Es importante destacar que esta empresa

tiene varias décadas de experiencia en el mercado chileno en la ejecución de varias obras y proyectos de gran escala.

Para lograr el objetivo propuesto por el autor, define dentro de la metodología que utilizó, un plan de negocios clásico, Asimismo, estableció que la mejor forma para lograr dicho objetivo era, con la figura de Outsourcing como externalización de los procesos de conocimiento (Knowledge Process Outsourcing - KPO), es decir subcontratar los servicios requeridos y así reducir los costos y recursos necesarios para lograr la expansión.

Los resultados obtenidos indicaron que existe la viabilidad de realizar la exportación de servicios arquitectónicos a Estados Unidos debido a la dinámica económica favorable que tiene el país en cuanto al mercado inmobiliario. Dentro del plan de marketing se estableció que la empresa debe asistir a eventos específicos del área, con el fin de dar a conocer los servicios y la participación de la empresa en el mercado norteamericano (principalmente del estado de NY), fomentar relaciones con otras empresas para crear lazos de confianza, mostrando las propuestas de negocio y dar a conocer las ventajas competitivas de IGLESIS resaltando la calidad del servicio ofrecido, entre otros que se especifican en el trabajo de Vidal. Todo esto permitió concluir que la empresa chilena tiene una alta posibilidad de éxito en el mercado internacional al que se quiere llegar, sin afectar la estabilidad de la compañía, también tendrá la oportunidad de ofrecer oportunidades de empleo con una buena remuneración económica.

Para Romo, Luis (2015), en su trabajo “Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa MVA, ubicada en el distrito metropolitano de Quito”, estableció como objetivo principal el diseñar un plan estratégico de marketing para obtener una ventaja competitiva. Esta empresa tiene como actividad principal el diseño de estructuras en vidrio y aluminio, el deseo por parte de la gerencia para diseñar e implementar este plan, es el de aumentar las ventas, mejorar la calidad de sus productos y llamar la atención de clientes potenciales. Desarrollando un diagnóstico de la situación actual de la empresa, su relación con el entorno exterior, el estudio del perfil de los clientes que hasta al momento ha tenido, su

posicionamiento en el mercado, se estableció la base de partida para diseñar el plan estratégico requerido por la empresa y con el que no contaba aun fueron las etapas metodológicas que realizaron al igual que matrices tales como EFE, EFI, HOLMES, entre otras, se desarrolló el plan de acción y estratégico. Las conclusiones obtenidas de los resultados obtenidos permitieron inferir, que la demanda de los productos de aluminio para divisiones, ventas, marcos, etc; son preferidas en el mercado lo cual le da una ventaja competitiva, se debe reforzar la publicidad y promoción de la marca. El plan estratégico dará a la empresa un mayor manejo administrativo direccionando la empresa así el logro de metas futuras.

Es así como, los planes de negocios son flexibles y pueden ser aplicados a muchos nichos de mercados que abarcan diferentes ideas innovadoras y sustentables. En el trabajo “plan de negocios para un despacho de arquitectos en Guadalajara, Jalisco” la autora Ortiz, Claudia (2014), desarrollo este trabajo en un despacho de arquitecto que se especializa en el diseño y remodelación de fachadas tanto residenciales como comerciales de diferente índole, como distintivo de las demás empresas de remodelación y diseño arquitectónico, está empresa se enfatiza en utilizar productos amigables con el medio ambiente y aquellos eco-tecnológicos.

El objetivo de este proyecto fue, diseñar un plan de negocios enfocado a soluciones innovadoras e integrales de espacios y diseños arquitectónicos. Después de realizar un estudio de mercado, análisis organización y también un análisis del flujo de oportunidades, se establecieron los mercados objeto y la forma de llegar a los mismos. Dentro de las conclusiones se obtuvo que se deben trazarse objetivos a plazos inmediatos, cortos, medianos y largo plazo. Dentro de los inmediatos se propuso diseñar una página web que diera a conocer los productos y servicios de manera dinámica y atractiva para todo tipo de público, mejor administración y aprovechamiento de las redes sociales, desarrollar alianzas estratégicas. Para los demás plazos determinaron objetivos como captación de clientes, financiamientos para proyectos de creación propia, diseñar nuevos productos, entre otros.

Ya en el ámbito nacional se pueden encontrar varios casos en el diseño e implementación de planes de negocios. Para Cuevas, Jorge (2017), quien desarrollo un trabajo de grado con título “Plan estratégico de gestión aplicado en la industria de la construcción. Caso de estudio: empresa Diarco group SAS” decidió aprovechar su trayectoria laboral en dicha empresa, para establecer un plan estratégico que permitiera como primera instancia diagnosticar la situación actual de la empresa y así formular un plan estratégico, que permitirá alcanzar los objetivos y metas de la compañía. El objetivo general de este trabajo es desarrollar un plan estratégico que oriente el progreso de la empresa mediante la gestión del equipo de trabajo que compone las diferentes áreas.

La metodología utilizada para alcanzar dicho objetivo se dividió en las siguientes etapas: recolección de información mediante: análisis de los misión y objetivos actuales de la empresa, entrevistas y talleres para conocer el punto de vista de los empleados y de la gerencia frente a la organización, utilización de una matriz DOFA que permitió conocer las situación actual y real de la organización las debilidades y oportunidades de la compañía, finalmente se formuló el plan estratégico con el análisis de los resultados de la matriz DOFA encaminando así los objetivos corporativos. Como conclusión se obtuvo el compromiso gerencial en el desarrollo del plan estratégico propuesto siendo esto el primer paso para consolidar las áreas y dar ejemplo a las mismas.

Dachiardi, Leonardo (2015), en su trabajo “Plan de marketing para potencializar la venta de los productos de la empresa Dachiardi S.A.S. y mejoras su rentabilidad”, da a conocer una empresa familiar que inició con una idea materializada que creció a lo largo de los años pero que dentro se crecimiento le faltaba más planeación y estrategias para poder lograr la rentabilidad deseada. Esta compañía se dedica a la distribución de materiales para la construcción y también productos de ferretería y ha incursionado en mercados internacionales. Como objetivo principal el autor se propone realizar un plan de marketing que potencialice la venta de los productos de la compañía. La metodología utilizada para lograr este objetivo se orientó, al desarrollo de un plan de mercado iniciando con el planteamiento de una misión y visión clara, la investigación del mercado, exploración del

entorno interno y externo a la compañía, una matriz DOFA, planteamiento de los objetivos y estrategias que conllevarían a un marketing mix con las 4 P (producto, precio, plaza y promoción).

Como se esperaba, los resultados mostraron que la empresa presenta falencias en su organización interna debido a la falta de planeación y estrategias administrativas y comerciales que se dejaron en un segundo plano. Con conclusión se determinó que la empresa puede aprovechar el crecimiento del sector para impulsarse y lograr sus metas, desarrollando su imagen de marca e implementadas estrategias para el desarrollo de la misma.

En el trabajo “Plan de mercado constructora Solarium S.A.S”, Zapata y Bolívar (2015), se plantean como objetivo general realizar una propuesta de plan de mercadeo para esta empresa de construcción. Esta empresa de construcción desarrolla proyectos de edificación e infraestructura en donde diseña, instala, y realiza montajes eléctricos. Es decir, ofrece servicios integrales de construcción en proyectos de vivienda. Para poder diseñar la propuesta para el plan de mercado, se realizaron actividades como reconocimiento del sector, en donde se descubrieron los socios claves, las propuestas de valor, las relaciones con el cliente y su segmentación y los canales de venta; seguido a esto se realizó un análisis del mercado con el fin de definir el mercado objeto y la segmentación del mismo con la vista enfocada a los clientes como compradores y como inversionistas potenciales, también se realizó el análisis de la competencia.

De lo anterior como resultado se desarrolló la estrategia de mercado teniendo claro que la planeación estrategia dentro de una organización es fundamental y permite conocer la situación actual y planear para el futuro, así como la participación de la compañía dentro de un mercado competente y dinámico. Finalmente se concluyó que se debían implementar un cronograma con actividades claras que ayudaran a concretas las estrategias propuestas como también unos indicadores de gestión con el fin de identificar el impacto de las mismas.

Por último, el caso presentado en el proyecto “Plan de mejoramiento empresarial integral SIVAL A&A LTDA” por Campos y Garzón (2017), muestran que cualquier empresa con deficiencias administrativas y al borde de la banca rota, puede lograr reanudar su rentabilidad, si formula e implementa un plan integral que incluya un plan de marketing enfocado a sus objetivos organizacionales. La empresa SIVAL A&A LTDA, está enfocada al mercado de la construcción y mantenimiento de ventanearía, puertas, divisiones para oficina y demás elementos elaborados en aluminio entre otras estructuras metálicas. El objetivo general en este proyecto fue diseñar una estrategia de gestión integral que permitiera a la empresa aumentar su liquidez y rentabilidad disminuyendo su nivel de endeudamiento. Como metodología se realiza un diagnóstico inicial de la empresa, estudio de mercado de la construcción a nivel local y nacional, planteamiento de alternativas para lograr liquidez y rentabilidad, proponer la estructura organización y finalmente se diseña el plan de mejora empresarial integral.

Como resultado dentro de este proyecto se desarrolla el plan de marketing que se centra en las 4 P, creando así, un mapa estratégico con objetivos para cada aspecto como el financiero, el cliente como tal, para los procesos internos y crecimiento empresarial. Como conclusión del diagnóstico se confirmó la realidad de la empresa, se encontró falta de motivación tanto por parte de la gerencia como de los empleados, cargos ocupados por personal no capacitado para este, falta de comunicación entre empleados y directivas, entre otros hallazgos. El plan integral es una primera oportunidad para reorganizar la empresa, que junto con el plan de marketing puede optimizar los recursos con los que cuenta la empresa.

4. Justificación

La realización de este proyecto de investigación se justifica en primera medida desde la parte empresarial, específicamente para la empresa Vitroalum, debido a que con este proyecto se pretende estudiar una ruta alternativa por la cual la empresa pueda entrar en nuevos mercados y penetrar los actuales con una nueva línea de productos en vidrio seguro, novedoso y sofisticado los cuales se caracterizan por lograr diseño de impacto, recordación y novedad. Se genera una propuesta de valor agregado al explotar las características que transmiten los diseños de los vidrios, como imagen de glamour y vanguardismo. Es importante resaltar que la empresa quiere continuar con sus productos ya establecidos para los cuales se pretende realizar una estrategia de generación de valor y lograr penetración de mercados actuales, así como también mayores utilidades.

El valor teórico de este trabajo se enfoca en la implementación de conceptos y teorías relacionadas con estrategias de crecimiento, desarrollo de estructuras organizacionales, investigación de mercados, estrategias de marketing, estudio financiero, para un sector empresarial basado en la producción y comercialización de productos arquitectónicos. A partir del desarrollo del proyecto se estima que se pueda analizar el sector de construcción y la viabilidad de que las pequeñas empresas puedan incursionar en nuevos mercados a través de una estrategia de crecimiento mediante una línea de productos nuevos.

Desde la perspectiva profesional, el autor del proyecto hace parte de la empresa y desde su formación como ingeniero industrial desea poner a disposición de la misma los conocimientos adquiridos durante su carrera, los cuales servirán para generar propuestas de crecimiento de la empresa para poner en práctica lo aprendido. Esta perspectiva complementa la justificación personal, en la medida que su estudio sea relevante para la empresa y para otros investigadores en general, lo que garantiza una satisfacción personal del autor del proyecto.

5. Objetivos

5.1. Objetivo general

Diseñar un plan de estratégico de marketing para la empresa Vitroalum tomando como punto de partida y objetivo estratégico de aumento en un 20% de las ventas para los próximos seis meses al diversificar introduciendo una nueva línea de productos con el fin de consolidar la organización en el mercado santandereano.

5.2. Objetivos específicos

1. Realizar un análisis situacional a nivel de marketing con el fin de determinar la mejor estrategia para la nueva línea de productos a través de un análisis del micro entorno y un análisis interno de la organización
2. Realizar una investigación de mercados para determinar el nivel de aceptación de productos actuales de Vitroalum y la nueva línea de productos.
3. Formular y evaluar objetivos y estrategias basados en los resultados del diagnóstico interno y externo.
4. Determinar el cronograma y el presupuesto para la puesta en marcha del plan

6. Marco Teórico

6.1. La gestión empresarial

Dentro de la gestión empresarial es importante desarrollar diferentes procesos estratégicos que, permitan el crecimiento y rentabilidad de la organización. Estos procesos han ido evolucionando con los años, de tal manera que, se evidencian cambios constantes gracias a la experiencia e investigación realizada por varios actores. Por ello es importante saber que la administración es parte fundamental de este éxito empresarial, según Cuevas (2017) Henri Fayol “concibió la administración como una función universal de las empresas, la cual es un proceso dividido en las etapas de previsión, organización, dirección, coordinación y control” (p. 21).

Las etapas mencionadas anteriormente, son parte fundamental en la administración y se puede considerar como una herramienta eficiente el diseño e implementación de un plan, pero como menciona Sainz (2010) “lo importante de la planificación no es el plan, sino el proceso de planificación” (p. 58), que lleva a la reflexión estratégica resaltando las potencialidades y debilidades de la empresa, igual que las de sus competidores, entorno y clientes (Sainz, 2010). De esta manera las personas implicadas en el desarrollo de la planificación pueden contemplar de manera global, las situaciones a enfrentar, tanto positivas como negativas y poder diseñar las estrategias para sobrellevar cada acontecimiento.

Para Matilla (2008) la planificación se define como “un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido” (p. 17), claro está, y como también lo indaga esta autora es preciso contar con cierta certidumbre sobre la situación que se puedan dar durante la ejecución de lo planeado al igual que, poder controlar los diferentes factores para no poner en riesgo los resultados deseados. En el trabajo de Shafritz y Hyde (1999) se dice que la planificación es “establecer en lineamientos generales las cosas que hay que hacer y

los métodos de hacerlas para alcanzar el propósito fijado por la empresa” (p. 204). La planeación, por sí sola no resulta ser tan el ideal en una organización, preferiblemente es mejor si va acompañada de estrategias que como indica Matilla (2008) “está relacionada con una forma de conocimiento encaminadas a la búsqueda de la forma más adecuada de satisfacer unos objetivos, a través de la utilización de unos medios”. Según Palacios (2010), la planeación tiene cuatro características, ser retroactiva (revisa el pasado), actual (reposa en el presente), situacional es decir que considera el espacio, el tiempo y la política organizacional y es estratégica y prospectiva, revisando los factores internos y externos para poder planear para el futuro.

6.2. Planeación estratégica

Un plan estratégico como indica Palacios (2010), se define como “un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos que a través de planes detallados permiten la implementación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos” (p. 3), este autor también resalta que, la importancia de un plan estratégico radica en que sin este, la empresa no conoce cómo administrar los recursos que posee, tanto los referentes al talento humano como al financiero; caminando sin un propósito claro ni alertas que le indiquen que tan lejos o cerca se está de los objetivos planteados.

De igual manera, UNIPAMPLONA (2015), dice que “el plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización, refleja cual será la estrategia a seguir en el mediano plazo, por ellos estos tienen una vigencia que oscila entre 1 y 5 años” (p. 1). Es así como, como Cuevas (2017) cita a Peter Drucker quien dice que “antes de empezar a trabajar se deben plantear los objetivos a alcanzar, siendo, específicos, medibles y controlables. La planificación estratégica es una metodología de gestión sistemática y ordenada, permitiendo a las organizaciones diseñar planes y programas para obtener resultados claros y específicos” (p. 22).

Dentro de la planificación estratégica, se pueden encontrar diferentes tipos y formas de hacerla; la planificación estratégica corporativa, es muy utilizada a nivel empresarial siendo sistematizada en los años 50 y utilizada por empresas como General Electric e IBM. Este tipo de estrategia se basa en la anticipación de las amenazas y aprovechar las oportunidades, la planeación se realiza por fases que interactúan entre si y se proponen a máximo 5 años (Graffe, 2006). De acuerdo a esto, toda empresa debe diseñar su propio plan estratégico y renovarlo ya sea por cumplir su ciclo o por adaptación. Las fases metodológicas de este tipo de planeación estratégica son:

Tabla 2. Esquema metodología general en la planeación estratégico empresarial

FASES METODOLÓGICA	
Fase	Descripción
Análisis de la filosofía de negocio de la empresa	Nicho de mercado, visión, misión, valores, estrategias
Análisis del ambiente externo	Influencias de otros sistemas, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que puede tener el negocio
Análisis del ambiente interno	Revisar los procesos y resultados que están bajo su propio control con el fin de identificar fortalezas y debilidades
Establecer los lineamientos de acción	Objetivos, estrategias y política organizacional
Fijar metas y asignación de medios	Establecer programas y proyectos por áreas según corresponda
Ejecución	De las estrategias, planes y proyectos propuestos

Fuente: Graffe (2006)

Pueden existir diferentes modelos sobre la planeación estratégica, Fuentes y Luna (2011), analizan tres de estos con el fin de conocer los elementos que llevan y comportante. El primero de estos es el Modelo de Plan Estratégico Fred David, el cual presenta 3 etapas

fundamentales dentro de este modelo, que son: 1. Formulación de la estrategia, 2. Implantación de la estrategia y 3. Evaluación de la estrategia. Según este autor, dentro de la primera etapa se deben desarrollar auditorías tanto internas como externas que permitirán la participación de la alta gerencia con los empleados, la segunda etapa es considerada la más importante ya que acciona a toda la empresa para implementar las estrategias y en cuanto a la tercera y última etapa, permite por medio de la evaluación obtener información de importancia para las altas directivas, conociendo así, si funcionan o no las estrategias planteadas dentro de la organización.

El segundo modelo analizado por Fuentes y Luna (2011), es el conocido como Modelo Cuadro de Mando Integral propuesto por Kaplan y Norton, estos autores indican que, el plan estratégico debe reflejar la estrategia de negocio de la organización, permitiendo así, crear planes empresariales, “transformado la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento” (p. 122). Como indican Fuentes y Luna (2011), para Kaplan y Norton “Cuadro de Mando Integral, es un modelo vertical de mando y control en donde el director general determina la dirección mientras que los directivos y empleados de primera línea llevan a cabo las órdenes y ponen en práctica el plan” (p. 123).

Finalmente, el último modelo analizado es el conocido como Planeación Estrategia Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer, generalmente este tipo de modelo es utilizado en pequeñas y medianas empresas, este cuenta con 9 fases secuenciales: Planeación, búsqueda de valores, formulación de la misión, diseño de estrategias de negocio, auditoría de desempeño, análisis de brechas, integración de los planes de acción, planeación de contingencia e implementación. De lo postulado por estos autores se debe resaltar que para ellos el rumbo de la empresa está en manos de la alta gerencia y esta no puede ser delegada.

Ahora bien, es importante poder llevar a cabo el plan estratégico que dará a la empresa los pasos a seguir, para alcanzar una estabilidad en el mercado, y al mismo tiempo rentabilidad y ganancias, que permitirán seguir con el crecimiento de la empresa,

ampliando su visión en el mundo competitivo. Para poder llegar a este punto se deben tener en cuenta las estrategias de crecimiento empresarial que como indican Aguilera y Puerto (2012) citando al autor Blank, es un “objetivo inherente de todas las organizaciones que buscan crecer, con el fin de obtener un beneficio que les permita ser sostenibles, crear una imagen corporativa positiva, implementar el bienestar institucional y garantizar su permanencia y consolidación en el ámbito empresarial” (p. 3).

Para Puerto (2010), el crecimiento indica el desempeño dinámico de la empresa, con la que se puede medir la capacidad que alcanzar al ampliar sus oportunidades en el mercado, siendo sinónimo el crecimiento con la utilidad ganada, de acuerdo a esto, si la empresa tiene mayor demanda ya sea de servicios o productos “la empresa recibirá mayores recursos que a su vez reinvertirá buscando aumentar la capacidad productiva para salir al mercado y así incrementar los recursos de capital que le permitirán crecer; de esta manera se establecen las espirales de crecimiento” (p. 9).

Para medir este crecimiento se pueden utilizar diferentes parámetros entre estos como menciona Aguilera, González, y Rodríguez (2011) “el número de empleados, el volumen de ventas, la diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de la empresa, el volumen de ventas/valor añadido y también el volumen de ventas/activo total” (p. 42). Todos estos parámetros pueden ayudar a comprender al empresario cual es la situación de su empresa, y que permiten ver de una manera cualitativa, las metas y objetivos alcanzados es decir son un indicador.

Como comparten Mariz y Calvo (2000), el crecimiento empresarial va de la mano con la estrategia corporativa, este ayuda a “mantener y mejorar la posición competitiva de la organización en relación a sus competidores” (p. 667). Asimismo, estos dicen que si la empresa desea ejecutar una estrategia de crecimiento debe fijar dos acciones, la primera decidir sobre la dirección a seguir (iniciar una nueva actividad o seguir dentro de las líneas de negocios actual) y la segunda es determinar que vía utilizar para esto; es decir mediante la expansión o la diversificación.

Por esto es importante poder desarrollar un plan de negocios, que para Sandoval y Ovalle (2012), “es un procedimiento para enunciar de forma clara y precisa los propósitos, ideas, conceptos, formas operativas y los resultados esperados. Es un mecanismo para proyectar la empresa a futuro, identificar dificultades y posibles soluciones a las coyunturas que se presenten” (p. 19).

Para tener una idea más clara de lo que es un plan de negocio, a continuación, se citan algunas definiciones que presenta la Universidad Nacional – UN (2012) en el trabajo “Guía metodológica básica para la creación del plan de negocio en empresas de base tecnológica”:

Es una herramienta de trabajo para todas aquellas personas o colectivos que quieran poner en marcha una iniciativa empresarial. Es un documento escrito por los promotores del proyecto y en él están recogidos los diferentes factores y los objetivos de cada una de las áreas que intervienen en la puesta en marcha de la empresa. El aspecto más importante de escribir un plan de negocios no es el plan mismo, sino todo el proceso de aprendizaje que se desarrolla en la medida en que el equipo identifica el concepto, la industria, la competencia, y lo más importante, el usuario final (p. 14).

Dentro del Manual para la elaboración de planes de negocio (2010), propuesto por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, se dice que un plan de negocio debe ser efectivo, es decir, claro y conciso a la hora de mostrar las ideas a desarrollar, organizado, comprensible, breve y fácil de interpretar por quien lea. Dentro de la guía propuesta por UN (2012), se estipula que la estructura del plan de negocio a la hora de elaborarlo y presentarlo debe contener: la presentación, el resumen ejecutivo, análisis de la industria, clientes y la competencia, descripción del negocio, los productos y servicios, el plan de mercadeo, el plan de operaciones, el plan de desarrollo, el equipo de trabajo, los riesgos, el plan financiero y en el caso que aplique y sea necesario los anexos.

De igual manera, un plan de mercado o plan de marketing, es un documento que especifica las acciones necesarias para lograr los objetivos específicos de un mercado en el cual se quiere incursionar o crecer, este tipo de planes se puede realizar para marcas, servicios, bienes, productos entre otros (López y Molina, 2011). Es importante tener distinguir que un plan estratégico de marketing se diferencia de la planeación estratégica en que, este último se enfoca en la empresa a escala general mientras que el de marketing se centraliza y enfoca en los consumidores, en ver cómo funciona el mercado y así poderlo abordar con nuevas ideas y estrategias que permitan atraer clientes potenciales (Alcívar y Cantos, 2014).

6.3. Estrategias de Marketing

De otro lado, en lo que respecta a las estrategias de marketing, es importante tener en cuenta que existen diferentes herramientas como por ejemplo el geomarketing o el marketing mix que sirven para mejorar las falencias que están presentes en la empresa. Según Moreno (2015), el Geomarketing “es la piedra angular de los negocios en la era de la digitalización y el mercado en constante evolución” (Moreno, 2015, p. 29) y consiste en analizar y visualizar los datos de la empresa con el principal objetivo de determinar y detectar aquellos aspectos que pueden pasar desapercibidos. Esta estrategia le permitirá a Vitroalum ser más competitivas gracias a la toma de decisiones de manera oportuna basadas en la calidad de la información.

Dentro de las ventajas que existen al implementar el Geomarketing como una estrategia de crecimiento empresarial, se encuentran: objetividad y transparencia, acceso rápido a la gran cantidad de conocimiento de los mercados, simplificaciones de los procesos gracias al uso de mapas digitales, visión internacional, adquisición de nuevos conocimientos, facilidad y rapidez para la comunicación de información, entre otras.

De acuerdo a Dachari (2015), una forma de llegar al consumidor es conociendo algunas de sus conductas en cuanto a las preferencias de productos y las características del producto que busca para estos se puede utilizar el modelo de las 5 W: 1. Who (Quién) ¿Quiénes son nuestros clientes potenciales?”, 2. “What (Qué) ¿Qué hacen los clientes con nuestro producto”, 3. “Where (Dónde) ¿Dónde compran los clientes nuestro producto”?, 4. “When (Cuando) ¿Cuándo compran nuestro producto los clientes”?, y 5. “Why (Por qué) ¿Por qué y cómo seleccionan los clientes nuestro producto”?(p. 20).

La mezcla de mercadotecnia se define como “el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 28).

Para poder cumplir con el objetivo principal se desarrollará un plan por medio del Marketing Mix, que es una herramienta que los mercadólogos utilizan para alcanzar metas a través de la combinación de elementos o mezcla (mix). La empresa puede controlar ciertos elementos, y estos elementos son los que se denominan el marketing total o marketing mix, se denominan de la siguiente manera: *productos, precios, comunicación o promoción y distribución*. Estos cuatro elementos conforman una estrategia de marketing o lo que también se conoce con el nombre de las cuatro P del marketing. Estas variables pueden ser combinadas de distintas formas, según el caso concreto, y por eso se emplea el término mix, “mezcla” en inglés (Kotler y Armstrong, 2013).

Las Variables del marketing mix, las 4P; engloba diferentes elementos, propuestas y estrategias que se definen a continuación:

- Producto, la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. engloba tanto el producto tangible e intangible destinado a satisfacer las necesidades del público objetivo que lo adquirirá, como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a ese producto en

sí (Tamayo, 2016). Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Dentro del producto se encuentran aspectos tan importantes a trabajar como la imagen, la marca, el packaging o los servicios posventa. El director de marketing también debe tomar decisiones acerca de la cartera de productos, de su estrategia de diferenciación de productos, del ciclo de vida o incluso de lanzamiento de nuevos productos.

- El precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de los productos se deben estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costes, competencia, etc. En última instancia es el consumidor quien dictaminará si se ha fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado por él, todas las variables, incluido el precio tienen que trabajar conjuntamente y con total coherencia. La variable del precio ayuda a posicionar el producto (Kotler y Armstrong, 2013).

En esta estrategia se puede jugar con diferentes factores que permitirán atraer la atención del cliente y llegar a fidelizarlo, entre ellas se tienen que generar descuentos, múltiples medios de pagos, cupones, tarjetas de regalo, bonos, entre otros.

- Comunicación o promoción. Por medio de esta estrategia la empresa puede promocionar y dar a conocer, como sus productos pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo. Se pueden encontrar diferentes herramientas de comunicación: venta personal, promoción de ventas, ventas online, publicidad, marketing directo y las relaciones públicas. La forma en que se combinen estas herramientas dependerá de nuestro producto, del mercado, del público objetivo, de nuestra competencia y de la estrategia que se haya definido (Kotler y Armstrong, 2013).

Una de las principales herramientas de esta variable es la publicidad ya que esta es cualquier tipo de transmisión de información, impersonal y remunerada, que se dirige al público objetivo a través de cualquier medio de comunicación con distintos fines,

como estimular la demanda o contribuir a la creación de una imagen percibida de nuestra marca, ayuda a reforzar las ideas que tengan sobre los productos.

- **Distribución**

En términos generales la distribución consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta. La distribución juega un papel clave en la gestión comercial de cualquier compañía. Es necesario trabajar continuamente para lograr poner el producto en manos del consumidor en el tiempo y lugar adecuado. No hay una única forma de distribuir los productos, sino que dependerá de las características del mercado, del mismo producto, de los consumidores, y de los recursos disponibles. Dentro del marketing mix, la estrategia de distribución trabaja aspectos como el almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, localización de puntos de venta, procesos de pedidos, entre otros que se consideren necesarios para el producto (Kotler y Armstrong, 2013).

6.4. Matrices de análisis interno y externo

- **Matriz de Evaluación de Factores Internos –EFI**

El procedimiento para la elaboración de una EFI se constituye por cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización y los valores de las calificaciones son distintos. Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis, entre las que figuran (Ponce, 2006, p. 5):

1. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.

2. Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
3. Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
4. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si el medio ambiente interno de la misma es favorable o desfavorable (Ponce, 2006).

- **Matriz de Evaluación de Factores Externos –EFE**

Establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento (Ponce, 2006, p. 6):

1. Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.
2. Asignar un peso relativo en un rango de cero (irrelevante) a 1.0 (muy importante), el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas deben sumar 1.0.
3. Ponderar con una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito, con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces, el 4 es una respuesta considerada superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.

- **Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

Esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una organización determinada a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades (Ponce, 2006, p. 7):

1. Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la Matriz de Perfil Competitivo.
2. Se enlistan los aspectos o factores a considerarse, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles según sea el caso de cada empresa u organización analizada.
3. Se le asigna un peso a cada uno de estos factores.
4. A cada una de las organizaciones enlistadas en la tabla se le asigna una calificación, y los valores de las calificaciones son las siguientes: 1=debilidad, 2=menor debilidad, 3=menor fuerza, 4=mayor fuerza.
5. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniendo el peso ponderado correspondiente.
6. Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados.

7. Diseño metodológico

7.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es cuantitativa y descriptiva, en la medida que utilizará la medición numérica de la información que será entregada a través de la implementación de un instrumento y descriptiva porque se basa fundamentalmente en describir los fenómenos observados, para analizarlos después. Este tipo de investigación se ajusta a los diseños que desean recopilar información de grupos de personas, comunidades o población con el fin de establecer análisis descriptivos y estadísticos de la información (Hernández, Fernández, Baptista, 2010).

7.2. Población y muestra

La población corresponde a los clientes que posee actualmente la empresa, estableciendo que en promedio la empresa realiza trabajos para 100 clientes al mes y partiendo de este total se seleccionará una muestra aleatoria mediante método probabilístico de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z_a^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z_a^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde

N = tamaño de la población (100)

Z = nivel de confianza (99%)

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada (50%)

Q = probabilidad de fracaso (5%)

d = precisión (5%)

De acuerdo con la fórmula y los valores de la ecuación, la muestra será de 50 personas.

7.3. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Como técnica para la recolección de la información se utilizará una encuesta, que se define como “un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica” (Alelú, Cantín, López y Rodríguez, 2010, p. 3). Esta técnica recopila información cuantitativa a través de interrogación a la muestra sobre la base de un cuestionario previamente diseñado en torno a la temática de selección.

El instrumento seleccionado es una encuesta para conocer la percepción de los clientes sobre las características de los productos arquitectónicos que desean adquirir. La encuesta consta de 10 preguntas cerradas, unas en relación con datos sociodemográficos y otras sobre los productos arquitectónicos (Anexo A).

7.4. Procesamiento y análisis de la información

Para el procesamiento y análisis de la información se tabulará la información recopilada a través de la encuesta en el programa de Microsoft Office denominado Excel, además se establecerán frecuencias y porcentajes de las preguntas, ilustradas a través de gráficos de barras y circulares.

8. Actividades a desarrollar

Las actividades a desarrollar surgen de cada uno de los objetivos propuestos, como se muestra en la Tabla 3:

Tabla 3. Actividades a desarrollar

Objetivos	Actividades	Metodología
Realizar un análisis situacional a nivel de marketing con el fin de determinar la mejor estrategia para la nueva línea de productos a través de un análisis del micro entorno y un análisis interno de la organización	Revisar la estructura organizacional actual. Hacer un análisis del micro entorno y un análisis interno.	Revisión teórica y documental.
Realizar una investigación de mercados para determinar el nivel de aceptación de productos actuales de Vitroalum y la nueva línea de productos.	Formular una estructura para la investigación de mercados. Implementar la encuesta y tabular la información Identificar los productos que se van a ofrecer.	Investigación de mercados Encuesta Revisión técnica de los productos
Formular y evaluar objetivos y estrategias basados en los resultados del diagnóstico interno y externo.	Analizar el diagnóstico interno y externo Proponer objetivos y estrategias	Análisis de resultados

Objetivos	Actividades	Metodología
	<p>Establecer las características de los productos.</p> <p>Diseñar estrategias para la nueva línea de productos.</p>	
<p>Determinar el cronograma y el presupuesto para la puesta en marcha del plan</p>	<p>Hacer un presupuesto para la nueva línea de productos</p> <p>Proponer un cronograma de actividades para poner en marcha en plan</p>	<p>Análisis numérico y temporal.</p>

Fuente: Autor

9. Situación Actual de la empresa

9.1. Análisis Interno

Para realizar el **análisis interno** se tomaron las preguntas del libro “Conceptos de Administración Estratégica” (David 2013) y se solicitó al encargado de gerenciar la empresa, quien es el responsable de las áreas Administrativa, finanzas, mercadotecnia y producción, que respondiera las preguntas correspondientes y además diera su opinión respecto a cada una (Anexo A):

Tabla 4. Auditoría de Gerencia

Auditoría de Gerencia				
Preguntas	Muchas veces	A veces	Casi Nunca	Nunca
1. ¿La empresa utiliza conceptos de dirección estratégica?			X	
2. ¿Los objetivos y las metas de la empresa son fáciles de medir y se han comunicado de manera adecuada?				X
3. ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos ¿realizan una planeación eficaz?			X	
4. ¿Los gerentes delegan la autoridad de manera adecuada?	X			
5. ¿La estructura de la organización es apropiada?			X	
6. ¿Las descripciones y las especificaciones de los trabajos son claras?				X
7. ¿La moral de los empleados es alta?	X			

Auditoría de Gerencia				
Preguntas	Muchas veces	A veces	Casi Nunca	Nunca
8. ¿Los índices de rotación y ausentismo de los empleados son bajos?	X			
9. ¿Los mecanismos de recompensa y control de la empresa son eficaces?		X		

Fuente: Autor a partir de la información recopilada con el gerente

Tabla 5. Auditoría de Mercadotecnia

Auditoría de Mercadotecnia				
Preguntas	Muchas veces	A veces	Casi Nunca	Nunca
1. ¿Los mercados están segmentados de manera eficaz?	X			
2. ¿La empresa está bien posicionada entre los competidores?		X		
3. ¿La participación en el mercado de la empresa ha aumentado?	X			
4. ¿Los canales de distribución actuales son confiables y eficientes en costos?	X			
5. ¿La empresa posee una organización de ventas eficaz?			X	
6. ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos?	X			
7. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa se han establecido de manera adecuada?	X			
8. ¿La empresa cuenta con una estrategia de promoción y publicidad eficaz?			X	

Fuente: Autor a partir de la información recopilada con el gerente

Tabla 6. Auditoría de Finanzas y contabilidad

Auditoría de finanzas y contabilidad				
Preguntas	Muchas veces	A veces	Casi Nunca	Nunca
1. ¿Dónde la empresa es fuerte o débil en el aspecto financiero, de acuerdo con los análisis de razones financieras?				
2. ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a corto plazo?			X	
3. ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a largo plazo a través del endeudamiento o de valores?	X			
4. ¿La empresa posee suficiente capital de trabajo?		X		

Fuente: Autor a partir de la información recopilada con el gerente

Tabla 7. Auditoría de producción y operaciones

Auditoría de producción y operaciones				
Preguntas	Muchas veces	A veces	Casi Nunca	Nunca
1. ¿Los proveedores de materias primas, refacciones y partes del proceso de montaje son confiables y razonables?	X			
2. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?	X			
3. ¿Las políticas y los procedimientos del control de inventarios son eficaces?			X	

Auditoría de producción y operaciones				
Preguntas	Muchas veces	A veces	Casi Nunca	Nunca
4. ¿Las políticas y los procedimientos del control de calidad son eficaces?			X	
5. ¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están ubicados en forma estratégica?	X			
6. ¿La empresa posee capacidades tecnológicas?		X		

Fuente: Autor a partir de la información recopilada con el gerente

9.2. Análisis de Fortalezas

Tabla 8. Análisis de Fortalezas

Dependencia	Descripción de las fortalezas	Orientación estratégica de las fortalezas
Auditoría de gerencia	1. Delegación de la autoridad de manera adecuada	Eficiencia
	2. La moral de los empleados	Eficiencia
	3. Los índices de rotación y ausentismo son bajos	Eficiencia
Auditoría de mercadotecnia	1. Los mercados están segmentados de manera eficaz	Eficacia
	2. La participación en el mercado de la empresa ha aumentado	Eficiencia
	3. Los canales de distribución actuales son confiables y eficientes en costos	Eficiencia
	4. La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos	Calidad, innovación y capacidad de satisfacer a los clientes

Dependencia	Descripción de las fortalezas	Orientación estratégica de las fortalezas
	5. Los precios de los productos y servicios son adecuado	Capacidad de satisfacer a los clientes
Auditoría de finanzas y contabilidad	1. Estabilidad financiera	Eficiencia
	2. Ausencia de préstamos o créditos a corto plazo.	Eficiencia
Auditoría de producción y operaciones	1. Instalaciones y oficinas adecuadas	Calidad e innovación
	2. Instalaciones y recursos ubicados de manera estratégica	Eficiencia

Fuente: Autor a partir de la información recopilada con el gerente

9.2.1. Diagnóstico de las habilidades distintivas que soportarán la ventaja competitiva de la empresa.

- Fortalezas con las que los rivales no cuentan o que son muy superiores a las de ellos: Calidad en la materia prima, se utilizan los mejores materiales para crear productos útiles y duraderos, teniendo en cuenta la vida útil de cada material y sus especificaciones sobre resistencia, durabilidad, entre otros.
- Fortalezas costosas de imitar y/o sustituir por parte de los rivales (porque necesitan grandes inversiones, por su complejidad o por el tiempo necesario para poder desarrollarlas):
Los contratistas que están dedicados a realizar los productos que se ofrecen, realizan un excelente trabajo, y de muy buena calidad, realizando las entregas en el tiempo fijado con el cliente, cumpliendo con las especificaciones técnicas y de seguridad en las instalaciones, realizando acabados de calidad en cada producto.
- Fortalezas a las que el cliente otorga valor y que son importantes para el éxito de la empresa en el mercado:

Los productos son de buena calidad, los servicios ofrecidos en la instalación de los productos satisfacen a los clientes y hay una buena atención.

- Fortalezas que están basadas en recursos duraderos (no vulnerables a las condiciones de la tecnología y la industria):

Se manejan todo tipo de materiales, de buena calidad, que se pueden trabajar sin necesidad de gran desarrollo tecnológico.

9.2.2. Análisis de Debilidades

Tabla 9. Análisis de Debilidades

Dependencia	Descripción de las debilidades	Orientación estratégica de las debilidades
Auditoría de gerencia	1. Falta de dirección estratégica	Eficiencia
	2. No hay metas y objetivos claros	Eficiencia
	3. No hay una planeación eficaz	Eficacia
	4. Estructura Organizacional deficiente o inefectiva.	Eficiencia
	5. Falta de asignación de tareas y funciones para cada operario	Eficiencia
	6. Ausencia de programas de motivación o estímulo.	Eficiencia
	7. Inexistencia de mecanismos de control.	Eficiencia
Auditoría de mercadotecnia	1. Falta de posicionamiento y reconocimiento de la marca.	Eficiencia
	2. Falta una estrategia para la organización de ventas	Eficacia y capacidad de satisfacer a los clientes
	3. Falta una estrategia de promoción y publicidad eficaz	Eficacia y capacidad de satisfacer a los clientes
Auditoría de finanzas y contabilidad	1. Capacidad de endeudamiento a corto plazo	Eficiencia
	2. Capital de trabajo insuficiente	Eficiencia

Dependencia	Descripción de las debilidades	Orientación estratégica de las debilidades
Auditoría de producción y operaciones	1. Falta la realización de políticas y los procedimientos de control de inventarios	Eficacia
	2. Falta la realización de políticas y los procedimientos del control de calidad	Eficacia

Fuente: Autor

9.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI

Tabla 10. Matriz EFI

Factores Críticos para el Éxito (FCE)	Peso (%)	Vitroalum	
		Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
1. La participación en el mercado de la empresa ha aumentado	15%	4	0,6
2. La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos	15%	4	0,6
3. Los precios de los productos y servicios son adecuados	15%	3	0,45
4. Instalaciones y recursos ubicados de manera estratégica	5%	3	0,15
Debilidades			
1. Falta de dirección estratégica	10%	2	0,2
2. Hay que organizar la estructura de la empresa	5%	2	0,1
3. Falta una estrategia para la organización de ventas	10%	1	0,1
4. Falta una estrategia de promoción y publicidad eficaz	10%	1	0,1
5. Capital de trabajo insuficiente	15%	1	0,15
Total=	100%		2,45

Fuente: Autor

De acuerdo con el ponderado total de la Matriz EFI se establece que existe debilidad interna en la empresa, por lo que se deben generar estrategias de mejora para cada una de las debilidades y ampliar las fortalezas.

9.3. Análisis Externo

El **análisis externo** se desarrolló con base en las fuentes consultadas a partir del sector, se tomaron como referencia: *Camacol* Asociación Gremial consultora del Gobierno en la formulación de políticas concernientes a la Industria de la Construcción, *El Nuevo Siglo* periódico diario Colombiano, *Archdaily* el sitio web de arquitectura más leído en español. *Vanguardia Liberal*, diario impreso en la ciudad de Bucaramanga, Colombia.

9.3.1. Análisis del Macroentorno

Tabla 11. Análisis del Macroentorno

Factor	Variable de análisis	Tendencia	Oportunidad /Amenaza	Probabilidad de ocurrencia de la tendencia	
				Alta	Baja
Político	Aumento en los impuestos a empresas	Incertidumbre frente a la Ley de Financiamiento y el Plan de Desarrollo Nacional por posible aumento de impuestos.	Amenaza: El aumento de impuestos perjudica a las pequeñas empresas.	X	
Económico	Crecimiento del sector de la construcción	De acuerdo con Camacol (2019) en este año el crecimiento del sector de la construcción estará entre 4,5% y 5% en el país. (La tendencia es para los próximos 4 años.)	Oportunidad: Con esto, se presenta una oportunidad para la empresa de seguir creciendo.	X	
Social	Tendencias ecoamigables	Diseños de estilo de piedra y madera para interiores de casas y oficinas (Giraldo, 2018)	Amenaza: Son diseños con materiales rústicos, pueden ser más costosos y menos manejables.		X

Factor	Variable de análisis	Tendencia	Oportunidad /Amenaza	Probabilidad de ocurrencia de la tendencia	
				Alta	Baja
Cultural	Mosaicos y productos retro	Los productos retro que incorporan en sus decorados figuras abstractas o geométricas (Giraldo, 2018).	Oportunidad: Nuevas tendencias de moda culturales en las cuales se puede incursionar	X	
Demográfico	Población venezolana en Bucaramanga	Se estima que han llegado más de 14 mil personas de Venezuela a Bucaramanga y se espera la llegada de más venezolanos a toda Colombia (Pineda, 2018).	Amenaza: Bastante mano de obra poco calificada para el trabajo y competencia ilegal. La población venezolana que llegue a territorio colombiano, es cada vez más joven, y esto se relaciona directamente con la disminución en el nivel educativo y su desempeño, el 60% de los migrantes tenidos en cuenta en el estudio están vinculados a actividades informales, principalmente a ventas	X	

Factor	Variable de análisis	Tendencia	Oportunidad /Amenaza	Probabilidad de ocurrencia de la tendencia	
				Alta	Baja
			ambulantes. (Delgado, 2019)		
Geográfico	Construcción de nuevas obras en la ciudad.	Actualmente se encuentra en ejecución 15 diferentes iniciativas, que se esperan finalicen durante sus últimos siete meses de gobierno (Pineda, 2019).	Oportunidad: Es una oportunidad para vender los productos de la empresa.	X	
Ambiental	Construcciones con material reciclado	En Colombia se ha incursionado en construcciones con material reciclado, con elementos como edificaciones, sillas, mesas, entre otros (El Nuevo Siglo, 2019).	Amenaza: La incorporación de otros materiales que son 100% ecológicos, puede afectar los materiales que se usan en la empresa.		X
Tecnológico	Nuevos materiales para acabados arquitectónicos	Otras formas de reemplazar el vidrio en las fachadas de edificio mediante paneles metálicos plegados (Archdaily, 2017).	Amenaza: Puede reemplazar los materiales que más utilizamos como lo es el vidrio.		X

Fuente: Autor

9.3.2. Análisis del Microentorno

El análisis del Microentorno en este proyecto se realiza a partir de tres instrumentos principales: el análisis competitivo de Porter, la Matriz del Perfil Competitivo, y Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE. A continuación, se presentan cada una de ellas:

9.3.3. Análisis de las Fuerzas de Porter

El análisis competitivo de la empresa Vitroalum frente a la competencia se realiza con base en las cinco fuerzas competitivas de Porter (1991), quien asegura que, para poder formular una estrategia competitiva, primero se debe relacionar a la empresa con el medio ambiente o el entorno en el cual se desenvuelve.

Tabla 12. Análisis de las Fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Factores	Análisis
1. Amenaza de nuevos competidores	Lealtad a la marca	No hay marcas consolidadas en este mercado, dado que la mayoría de las empresas son micro 665 y 10 son pequeñas (Compite 360, 2019); manejan productos similares, lo que varía es la originalidad y el buen servicio.
	Ventajas de costo absoluto	No hay ventajas de costo absoluto, por ello cualquier empresa puede ser nueva competidora.
	Economías de escala	En el área metropolitana de Bucaramanga para el sector de acabados arquitectónicos, se

Fuerzas de Porter	Factores	Análisis
		encuentran empresas de producción, pero no multinacionales, ni a gran escala.
	Cambio de costos por parte de los consumidores	La amenaza de nuevos competidores en el sector de la arquitectura y construcción puede considerarse alta si la empresa es grande y se consolida en el mercado con buenos precios y productos.
2. Rivalidad entre competidores.	Estructura competitiva de la industria	La industria del sector de acabados y diseños arquitectónicos es una industria fragmentada se compone de una gran cantidad de empresas micro y pequeñas, ninguna de las cuales está en posición de determinar el precio de la industria.
	Demanda de la industria	Hay bajas barreras de entrada, dado que la demanda en el sector de la construcción es alta. “La construcción como sector importante en el PIB de Santander tuvo en las obras civiles sus principales emprendimientos de alto valor, con un 13% de contribución en el total de los nuevos capitales” (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2019). Por la tanto, la rivalidad se reduce.
	Barreras de salida	Las barreras de salida de esta empresa dependen de la industria de la construcción en gran medida, sin embargo, es una industria que tiene una vigencia constante dados los déficit cualitativos y cuantitativos de las construcciones en la ciudad (Secretaría de Planeación y Alcaldía de Bucaramanga, 2014).
3. Poder de negociación de compradores	Consumidores finales	Los compradores sí tienen poder de negociación en la medida que en muchos casos requieren varios productos para una misma obra, por lo

Fuerzas de Porter	Factores	Análisis
		tanto, negocian los precios cuando son varios, incluyendo el servicio de instalación y mano de obra.
	Distribuidores	Como Vitroalum es distribuidora, para este caso no aplica este tipo de comprador, pero a nivel de sector, podría llegar a competir con las demás empresas.
4. Poder de negociación de los proveedores	Proveedores	La materia prima de la empresa es el vidrio, el acero inoxidable, el cristal, el policarbonato, materiales que se consiguen ampliamente en el mercado por lo cual presenta una ventaja frente a los proveedores en la fabricación de sus productos, por lo tanto, el control y poder de negociación es de Vitroalum.
5. Amenaza de productos sustitutos	Productos sustitutos	Otros productos sustitutos según las tendencias pueden ser los acabados en piedra y madera de tipo rustico y otros tipos metales (Giraldo, 2018). Sin embargo, esto puede resultar más costoso para los compradores. Este año se mantendrán los mismos parámetros de diseño del año pasado. Seguirá siendo tendencia y se impondrán con más fuerza, los precios aumentarán dependiendo del alza del mercado (Lazo, 2019). El alza más significativa se presentó en aditivos, con un incremento de 11,36%. Los costos de construcción de vivienda aumentaron 2,48% en marzo del 2019, El alza en los gastos de los constructores fue de 0,73 puntos por debajo del resultado de la inflación de marzo, los materiales, que sufrieron un alza de 3,25% y los costos indirectos, cuya repercusión sobre los

Fuerzas de Porter	Factores	Análisis
		presupuestos de los constructores se sintió tras un alza de 2,59%. (Becerra, 2019).

Fuente: Autores

De acuerdo con el análisis de las Fuerzas de Porter realizado, la amenaza de nuevos competidores es alta si se presenta cambio de costos por parte de los consumidores, en caso de llegue una empresa que maneje mejores precios; respecto a la rivalidad entre competidores, en la ciudad hay buena demanda de este tipo de productos por las posibilidades que brinda el sector de la construcción; frente al poder de negociación del comprador, Vitroalum es distribuidora, en ese caso no aplica la negociación directamente con los compradores; en cuanto a la amenaza de productos sustitutos, los que pueden reemplazarlos tienen precios más elevados, por lo cual es una amenaza baja.

9.3.4. Matriz del Perfil Competitivo –MPC

Para la realización de la MPC se tomaron como referencia dos empresas del sector que manejan los mismos productos y ofrecen los mismos servicios.

Tabla 13. Matriz del Perfil Competitivo –MPC

Factores críticos para el éxito	Peso	Vitroalum		Diseña S.A.S		Diseños & Estructuras JH	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Participación en el mercado	0,30	3	0,9	4	1,2	4	1,2
Competitividad de precios	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Posición financiera	0,10	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Calidad del producto	0,20	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Buen servicio	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Promoción y publicidad	0,10	1	0,1	3	0,3	3	0,3
Lealtad del cliente	0,10	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Total=	1,00		2,90		3,70		3,60

Fuente: Autor

De acuerdo con la MPC la empresa Diseña SAS, tiene una mayor ventaja competitiva en relación con las otras empresas, incluyendo a Vitroalum; esto se debe sobre todo a su participación en el mercado, a la posición financiera que tienen, a la calidad del producto que manejan, y además cuentan con un buen servicio.

9.3.5. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE

La Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE se realiza con base en la información recopilada en el análisis externo de la empresa.

Tabla 14. Matriz EFE

Factores Determinantes del Éxito (FCE)	Peso	Vitroalum	
		Calificación	Total ponderado
Oportunidades			
Crecimiento del sector de la construcción	0,10	3	0,3
Nuevas tendencias en diseños y acabados	0,15	4	0,6

Factores Determinantes del Éxito (FCE)	Peso	Vitroalum	
		Calificación	Total ponderado
Estructura de la industria fragmentada	0,15	3	0,45
Poder de negociación con proveedores	0,10	3	0,3
Demanda de la industria	0,10	3	0,3
Amenazas			
Aumento en los impuestos a empresas	0,10	2	0,2
Nuevos materiales para acabados arquitectónicos	0,05	2	0,1
Nuevos competidores	0,10	2	0,2
Productos sustitutos	0,05	2	0,1
Competencia ilegal	0,10	1	0,1
Total=	1,00		2,65

Fuente: Autor

De acuerdo con el ponderado total de la Matriz EFE se establece que existe un escenario amable de oportunidad, por lo que se deben generar estrategias para potencializar esas oportunidades y disminuir las amenazas.

Con lo anterior se brindó una base para la evaluar posibles estrategias, por lo tanto, se alinearán los posibles factores interno y externo dando como resultado la matriz a continuación:

Tabla 15. Matriz interna y externa

EFI	2,4
EFE	2,65

MATRIZ INTERNA EXTERNA

	3	2	1	
4	I	II ↓	III	ALTO
3	IV	V (2.4/2.65)	VI	MEDIO
2	VII	VIII	IX	BAJO
1				

**Cuadrantes iii
v vii** **Estrategias
de conservar
y mantener**

Las Penetración en el mercado
y el Desarrollo de productos
son dos estrategias que se
emplean con frecuencia en
estos tipos de cuadrantes

Fuente: Autor

10. Investigación de mercados

Para la realización de la investigación de mercados se presenta el siguiente proceso de investigación, según lo establecido en la metodología (7.2 Población y muestra):

10.1. Encuestas a clientes primarios

Tabla 16. Proceso de investigación de mercados

Necesidad del estudio de mercado:	Estrategia de Marketing para Vitroalum
El problema:	Falta de crecimiento de la empresa
Objetivo:	Conocer la percepción de las personas acerca de productos arquitectónicos.
Diseño:	Investigación descriptiva
Tipos y fuentes de información:	Primarios
Métodos de acceso a datos:	Encuesta
Diseño del cuestionario:	Cuestionario estructurado, 10 preguntas cerradas
Plan y tamaño del muestreo	Clientes en promedio al mes= 100 Tamaño de la muestra = 50 (Muestreo aleatorio simple)
Recolección de datos:	Aplicación del cuestionario de manera personal
Análisis de datos:	Gráficos y tablas de frecuencia y porcentaje
Informe final:	Interpretación y análisis de los resultados

Fuente: Autor

10.1.1. Tipos y fuentes de información

La encuesta será aplicada a los clientes primarios o clientes actuales, las personas que se acercan al local a comprar, cotizar o preguntar por los productos en general; y aquellos clientes de medianas y grandes obras que ya están fidelizados con la empresa.

Personas naturales, adultos edad entre de 29 a 46 años aproximadamente, mayoría hombres, que realizan obras pequeñas y medianas; maestros de obras y padres de familias con remodelaciones en sus hogares.

10.1.2. Formato de encuesta de mercado

Objetivo: Conocer la percepción de las personas acerca de productos arquitectónicos

1. Edad: _____

2. Género: _____

3. Nivel de estudios:

___ Primaria

___ Secundaria

___ Técnico/tecnólogo

___ Profesional

___ Posgrado

4. Tipo de vivienda:

___ Arrendada

___ Familiar

___ Propia

___ Otro

5. En qué tipo de lugar trabaja:

___ Casa

___ Oficina

___ Taller

___ Universidad

___ Tienda comercial

___ Otro ¿Cuál? _____

6. En estos momentos ¿en qué lugar está interesado/a en realizar la construcción o remodelación? (Seleccione una o varias)

___ Cocina

___ Baño

___ Habitación

___ Oficina

___ Otro ¿Cuál? _____

7. ¿Qué tipo de material solicita con más frecuencia para la construcción o remodelación de algún lugar o sección? (Seleccione una o varias)

___ Acero

___ Madera

___ Aluminio

___ Vidrio

___ Policarbonato

___ Otro ¿Cuál? _____

8. ¿Qué tipo de productos está interesado en adquirir? (Seleccione una o varias)

___ Vidrio de seguridad

___ Divisiones para baño

___ Divisiones para oficina

___ Pasamanos en acero

___ Accesorios en acero inoxidable

___ Cristal de todos los calibres y espejo

___ Fachadas flotantes

___ Aluminio Arquitectónico

___ Puertas para mobiliario en madera

___ Ventanas

- Domos en policarbonato y vidrio
- Línea de oficina
- Puertas y Garajes automáticos
- Otro ¿Cuál? _____

9. ¿Qué características son importantes de los productos arquitectónicos que adquiere?

(Seleccione una o varias)

- Calidad
- Precio accesible
- Novedad
- Material
- Sofisticación
- Otro ¿Cuál? _____

10. ¿Considera importante que el lugar dónde adquiere los productos, presente nuevos productos a los clientes?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¡Muchas gracias!

10.1.3. Resultados del cuestionario

A continuación, se presentan los resultados del cuestionario aplicado a la muestra planteada en la tabla anterior:

Edad

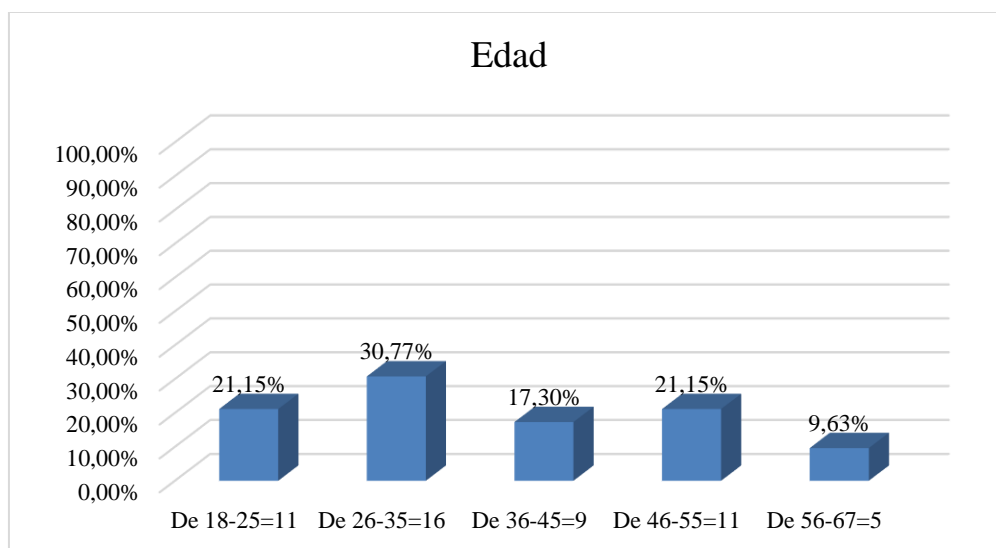


Figura 1. Edad.
Fuente: Autor

De acuerdo con la pregunta número 1, el 21,15% de los encuestados se encuentra entre los 18 a 25 años de edad, el 30,77% entre los 26 a 5 años, 17,30% entre los 36 a los 45 años, seguido de un 21,15% que se encuentra entre los 46 a 55 años y por último el 9,63% que se encuentra entre los 56 a 67 años.

Género

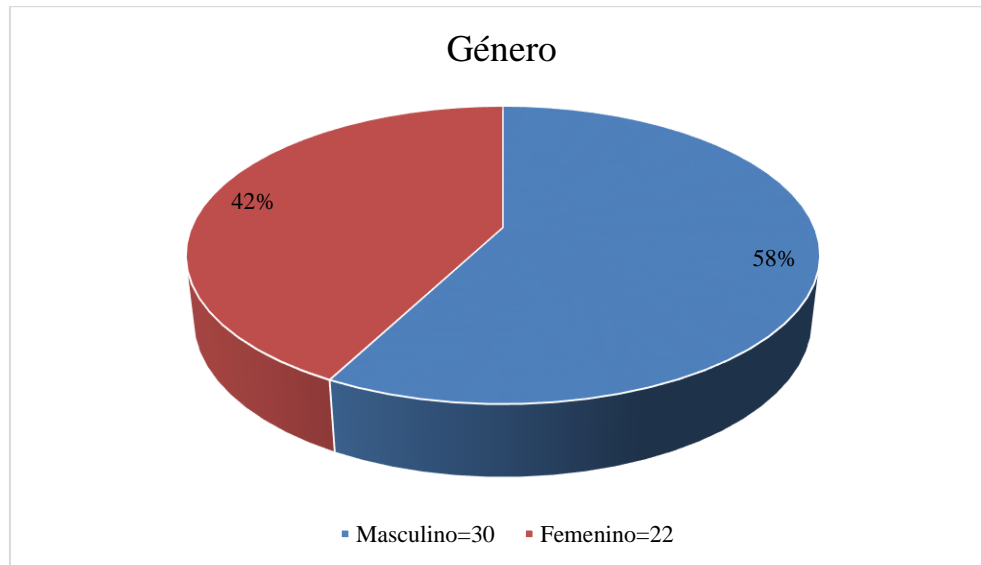


Figura 2. Género.
Fuente: Autor

De acuerdo con la segunda pregunta, el 58% es de género masculino, mientras que el 42% restante es de género femenino.

Nivel de estudios

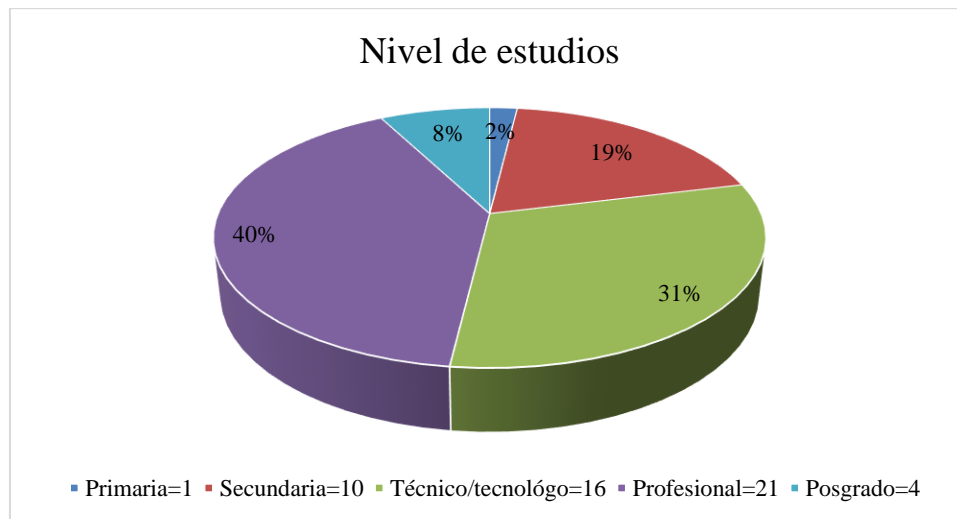


Figura 3. Nivel de estudios.

Fuente: Autor

Respecto a la tercera pregunta, que corresponde al nivel de estudios, el 40% de los encuestados son profesionales, seguido de un 31% que tienen carreras técnicas o tecnológicas, continuando con un 19% que alcanzó el nivel de bachiller, seguido de un 8% que tiene posgrado y por último con un 2% con un nivel de básica primaria.

Tipo de vivienda

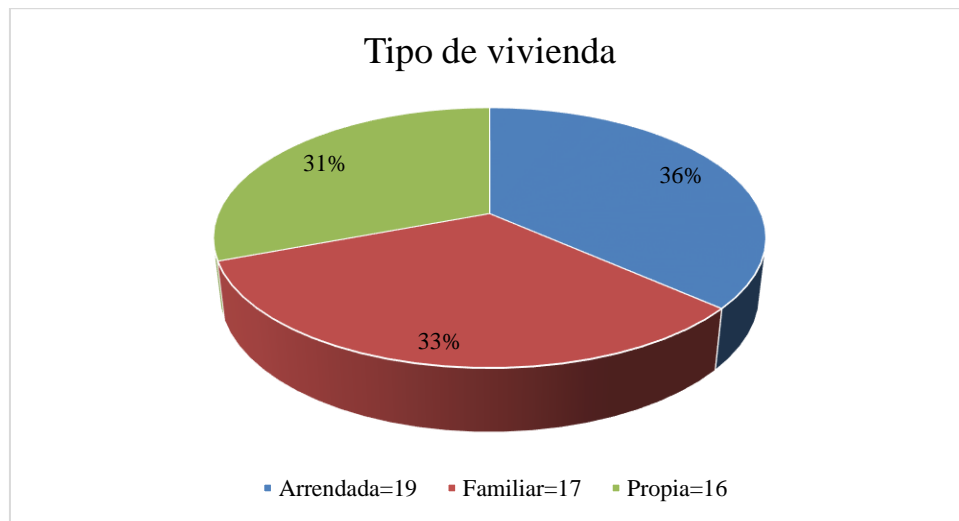


Figura 4. Tipo de vivienda.
Fuente: Autor

Correspondiente a la pregunta número 4, un 36% de los encuestados respondieron que viven en arriendo, seguido de un 33% que vive en vivienda familiar y por último con un 31% que tiene vivienda propia.

En qué tipo de lugar trabaja

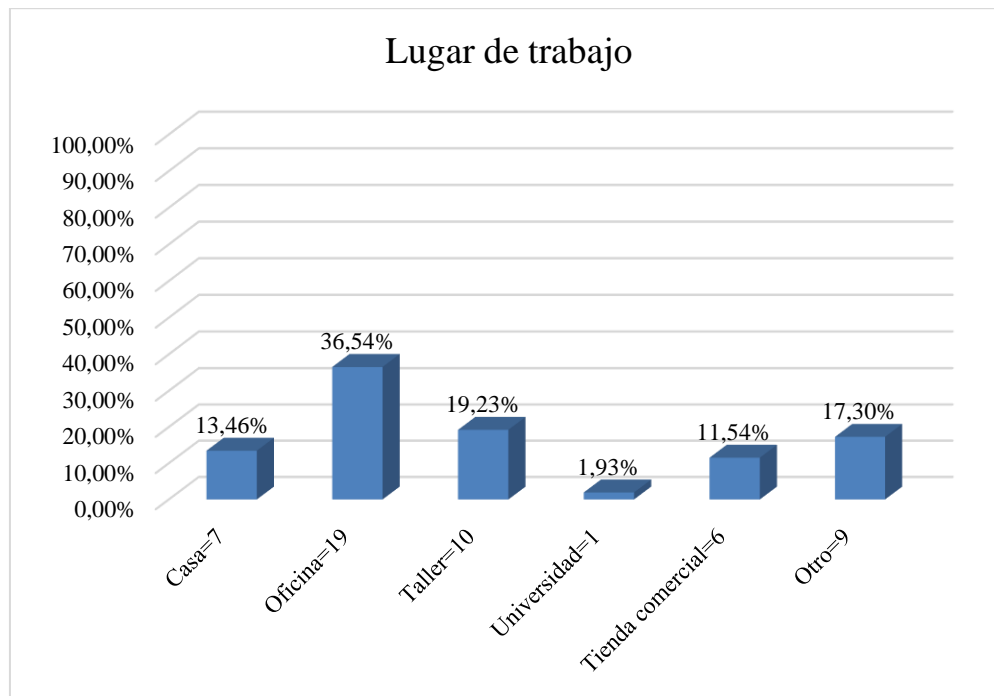


Figura 5. Lugar de trabajo.

Fuente: Autor

De acuerdo con la pregunta número 5, el 36,54% respondió que trabaja en oficina, seguido de un 19,23% que trabaja en un taller, un 17,30% que trabaja en un lugar diferente a las opciones dadas (gimnasios, ferreterías, cárceles, fuera del país, clínicas, empresas de alimentos), continuando con un 13,46% que dice que trabaja en la casa, un 11,54% en una tienda comercial y por último con un 1,93% respondió que trabaja en una universidad.

En estos momentos ¿en qué lugar está interesado/a en realizar la construcción o remodelación?

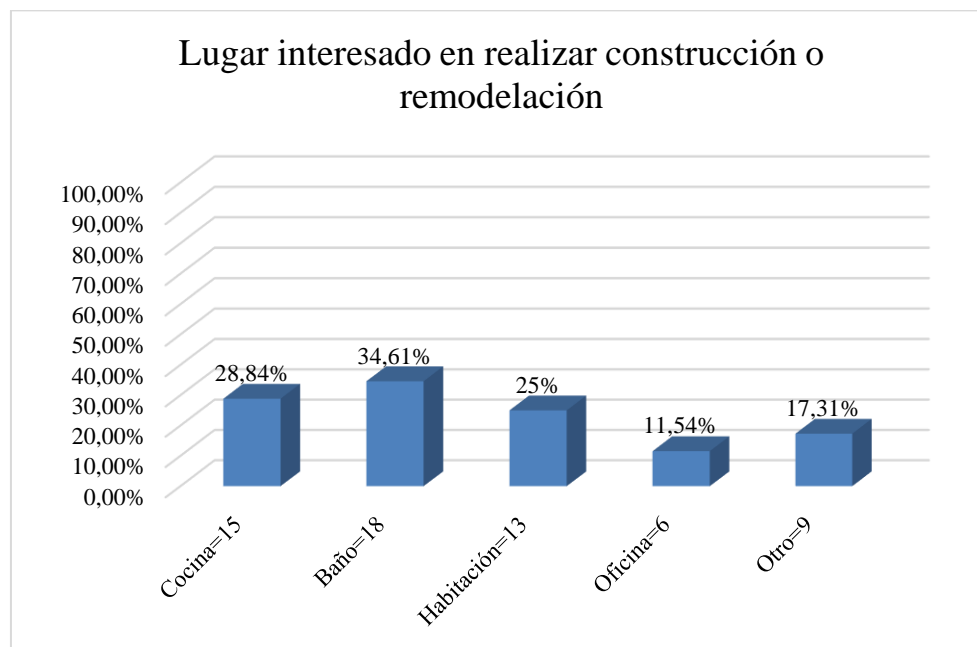


Figura 6. Lugar para la construcción y remodelación.

Fuente: Autor

De acuerdo con la pregunta número 6, de las opciones presentadas la opción más seleccionada fue el baño con un 34,61% del total de los entrevistados, seguidos de la opción de la cocina con un 28,84%, la habitación con un 25%, seguido de otros tipos de lugares diferentes a las opciones dadas (tejados, lotes, casas, miradores) y por último con un 11,54% se encuentra la opción de oficina.

¿Qué tipo de material solicita con más frecuencia para la construcción o remodelación de algún lugar o sección?

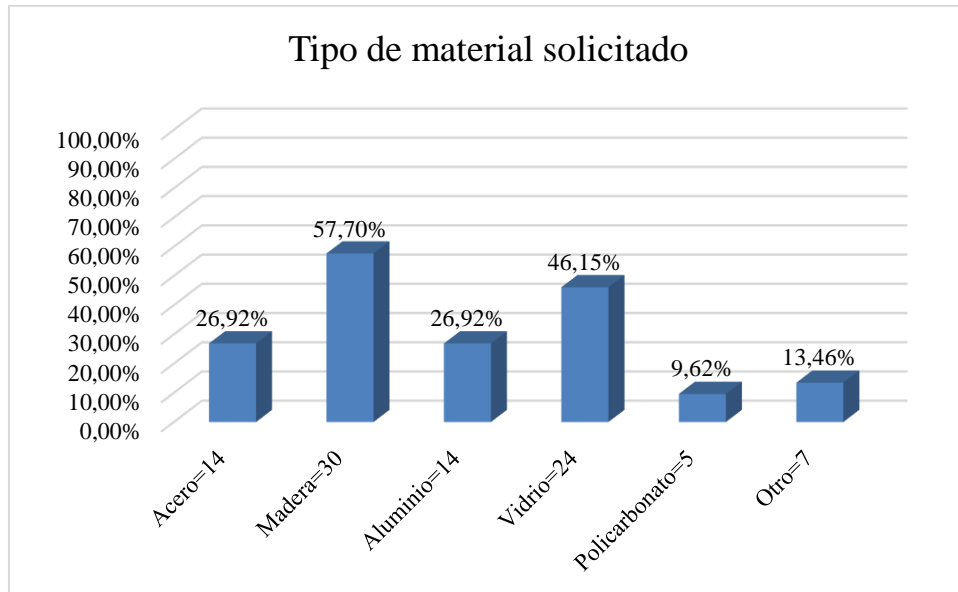


Figura 7. Tipo de material solicitado.
Fuente: Autor

De acuerdo con la pregunta número 7, el tipo de material que solicita con más frecuencia para la reconstrucción o remodelación de algún lugar o sección es la madera con un 57,70% de selección de los encuestados, seguido de vidrio con un 46,15%, acero y aluminio con un 26,92% cada material, otros tipos de material (cemento, ladrillo, pintura, cerámica) con un 13,46% y por último en el material menos solicitado se encontraría el policarbonato.

¿Qué tipo de productos está interesado en adquirir?

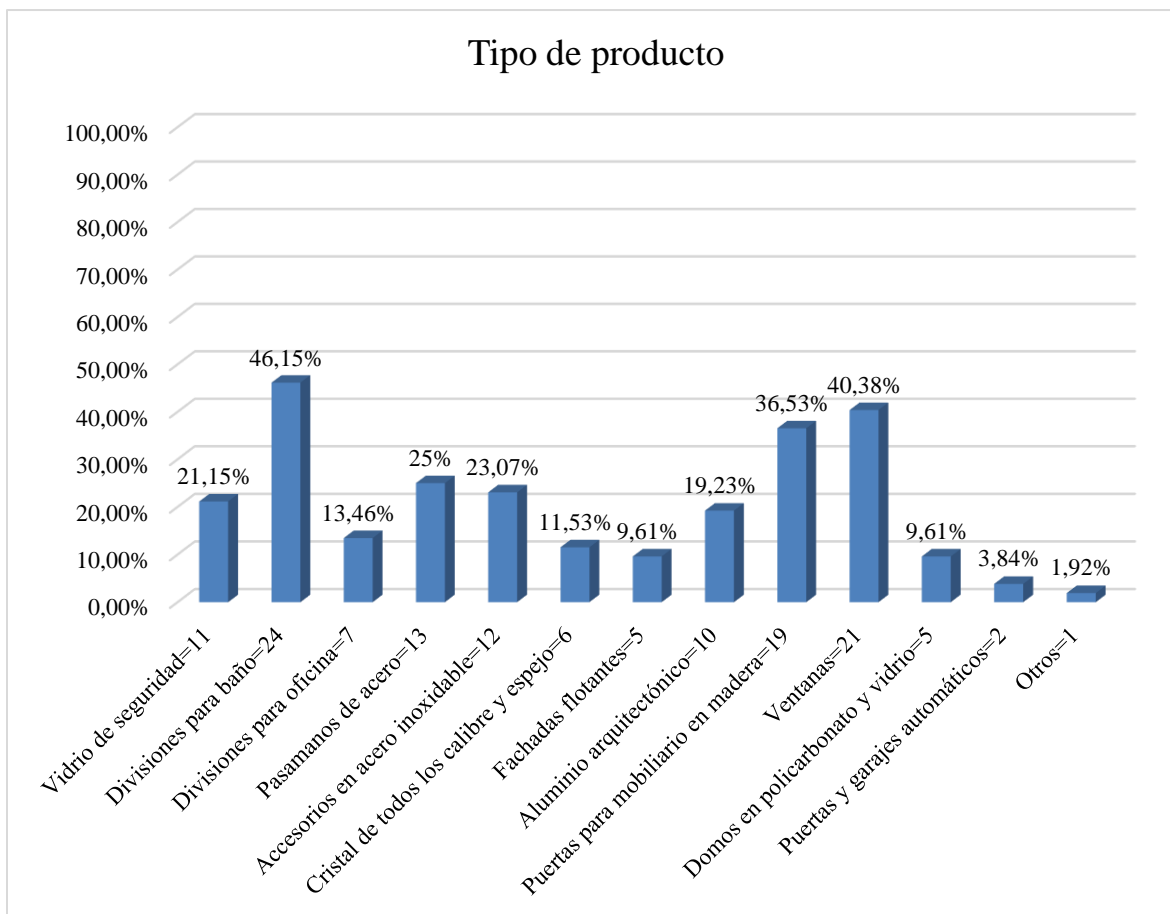


Figura 8. Tipo de producto.

Fuente: Autor

Respondiendo a la pregunta número 8, el producto que los encuestados están más interesados en adquirir son las divisiones para baño con un 46,15%, seguido de las ventanas con un 40,38%, puertas para mobiliario en madera con un 36,53%, pasamanos de acero con un 25%, accesorios en acero inoxidable con un 23,07%, vidrio de seguridad con un 21,15%, aluminio arquitectónico con un 19,23%, divisiones de oficina con un 13,46%, cristal de todos los calibres y espejo con un 11,53%, seguido de fachadas flotantes y domos en policarbonato y vidrio con un 9,61% cada uno, continuando con puertas y garajes

automáticos con un 3,84% y por ultimo con un 1,92% se piden otros tipos de productos (vidrios para repisas, espejos, closets, vidrio templado, enchape para pisos, paredes).

¿Qué características son importantes de los productos arquitectónicos que adquiere?

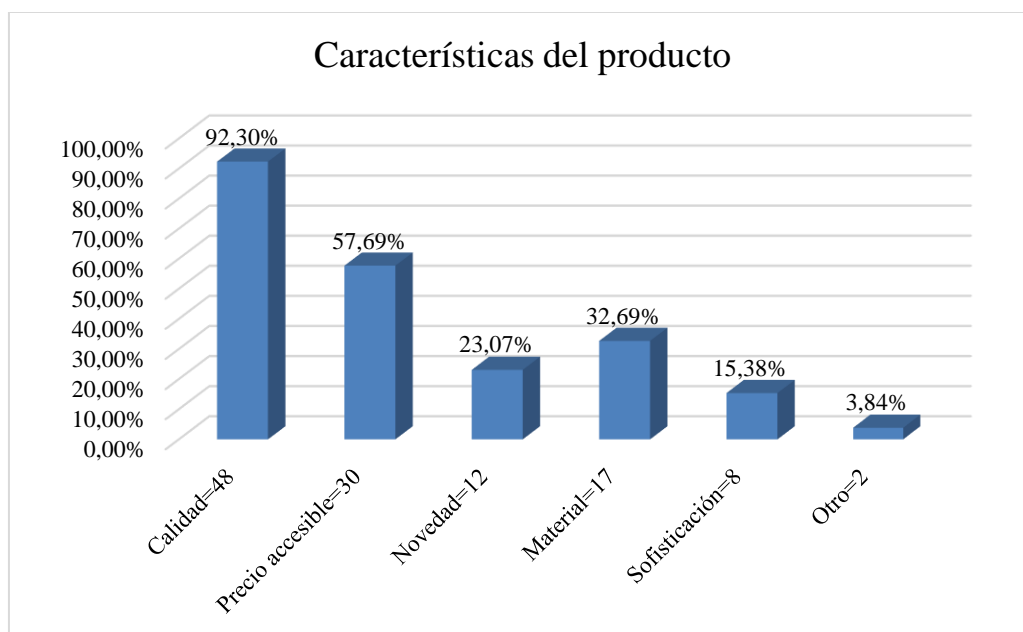


Figura 9. Características del producto.
Fuente: Autor

De acuerdo con la pregunta número 9, la característica más seleccionada por los encuestados es la calidad del producto con un 92,30%, seguido de tener un precio accesible con un 57,69%, el tipo de material con un 32,69%, la novedad del producto con un 23,07%, seguido por la sofisticación con un 15,38% y por último otras características diferentes a las presentadas (cumplimiento de entrega y diseños)

¿Considera importante que el lugar dónde adquiere los productos, presente nuevos productos a los clientes?

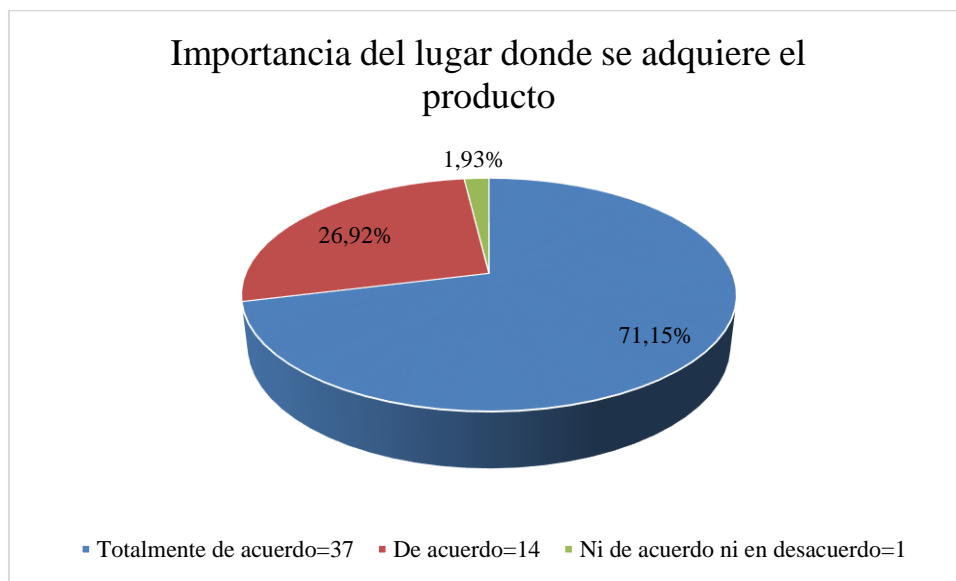


Figura 10. Importancia de lugar donde se adquiere el producto.
Fuente: Autor

De acuerdo con la última pregunta, el 71,15% está totalmente de acuerdo que es importante que el lugar donde se adquiere los productos, presente nuevos productos a los clientes, el 26,92% considera que está de acuerdo y el 1,93% restante no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

10.1.4. Conclusiones de la investigación de mercados.

Teniendo en cuenta que el objetivo de la encuesta era conocer la percepción de las personas acerca de los productos arquitectónicos, se puede concluir que la mayoría de personas que se acercan a comprar o cotizar los productos son profesionales personas naturales interesadas en realizar remodelaciones en sus casas y les interesa en gran medida los materiales en vidrio en alta calidad y a precio accesible, también compran divisiones

en mayor medida para baños, cocinas y oficinas; y consideran importante en un alto porcentaje que se les ofrezca nuevos productos en la tienda.

A continuación, se enlistan los nuevos productos que se pueden incluir, de acuerdo con la investigación de mercados realizada la cual determinó que los clientes compran divisiones en mayor medida para baños, cocinas y oficinas y que les interesa mucho los materiales en vidrio en alta calidad y a precio accesible:

- Vidrio dual decorativo (laminado templado)
- Vidrio control solar
- Vidrio estructural
- Vidrio DVH (anti-ruido)
- Vidrio con serigrafía
- Vidrio con impresión digital
- Vidrio Sentry Glass (opción para blindaje)

10.2. Encuestas a clientes Fidelizados.

Tabla 16. Proceso de investigación de mercados

Necesidad del estudio de mercado:	Estrategia de Marketing para Vitroalum
El problema:	Falta de crecimiento de la empresa
Objetivo:	Conocer el comportamiento de los clientes ya fidelizados acerca de los nuevos productos ofrecidos
Diseño:	Investigación descriptiva
Tipos y fuentes de información:	Clientes ya fidelizados
Métodos de acceso a datos:	Encuesta
Diseño del cuestionario:	Cuestionario estructurado, 4 preguntas cerradas

Plan y tamaño del muestreo	Clientes fidelizados en cuatro años de funcionamiento de la empresa = 100 Tamaño de la muestra = 50 (Muestreo aleatorio simple)
Recolección de datos:	Aplicación del cuestionario de manera personal
Análisis de datos:	Gráficos y tablas de frecuencia y porcentaje
Informe final:	Interpretación y análisis de los resultados

10.2.1. Tipos y fuentes de información.

La encuesta está dirigida a clientes ya fidelizados son ingenieros o maestros de obras, arquitectos de manera independiente o por medios de contratos en medianas obras.

10.2.2. Formato de encuesta a clientes fidelizados.

Objetivo: Conocer el comportamiento de los clientes ya fidelizados acerca de los nuevos productos ofrecidos.

1. ¿Qué tipo de actividad se va a desarrollar?

___ Construcción

___ Remodelación

2. ¿Con que frecuencia compra productos para la construcción o remodelación de algún lugar o sección?

___ Cada 3 meses

___ Cada 6 meses

___ Cada 9 meses

___ Cada 12 meses

___ Otro ¿Cuál? _____

3. En estos momentos ¿con qué tipo de obra está vinculado?

___ Pequeña obra (Familiar)

___ Mediana obra (Edificación)

___ Obra pública

___ Obra civil

___ Obra privada.

___ Otro ¿Cuál? _____

4. ¿De los siguientes productos cuales considera útiles, necesarios o imprescindibles para el desarrollo de su trabajo/labor? (Seleccione una o varias)

_____ Vidrio dual decorativo (laminado templado)

_____ Vidrio control solar

_____ Vidrio estructural

_____ Vidrio DVH (anti-ruido)

_____ Vidrio con serigrafía

_____ Vidrio con impresión digital

_____ Vidrio Sentry Glass (opción para blindaje)

¡Muchas gracias!

10.2.3. Resultados del cuestionario

A continuación, se presentan los resultados del cuestionario aplicado a la muestra planteada en la tabla anterior:

1. Tipo de actividad a desarrollar.

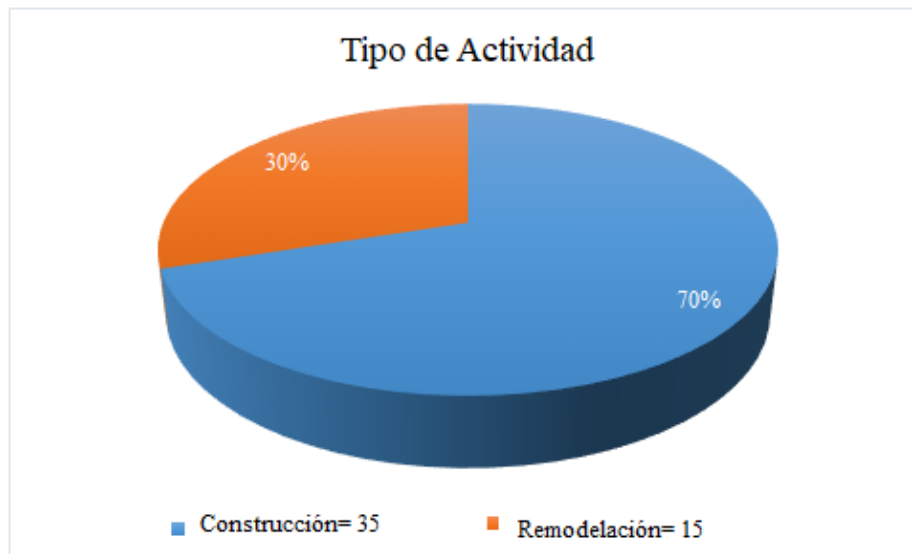


Figura 11. Tipo de actividad.
Fuente: Autor

De acuerdo con la pregunta número 1, el 70% realizara una construcción, mientras que el 30% restante realizara una remodelación.

2. Frecuencia de compra.

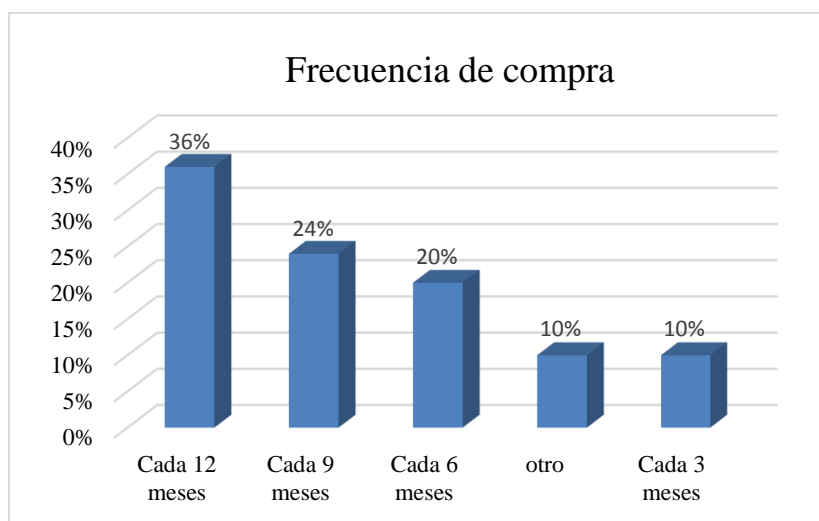


Figura 12. Frecuencia de compra.
Fuente: Autor

Respondiendo a la pregunta número 2, con qué frecuencia compra productos para la construcción o remodelación de algún lugar o sección, cada 3 meses solo 10 %, indican que cada 6 meses el 20%, para cada 9 meses el porcentaje es del 24 %, cada 12 meses un 36% y por ultimo con un 10 % otros que tiene una frecuencia de compra entre 4 meses, 15 meses y 24 meses dependiendo de los tiempos entre una obra u otra, o si se encuentran de manera independiente en algún proyecto.

3. Tipo de obra vinculado

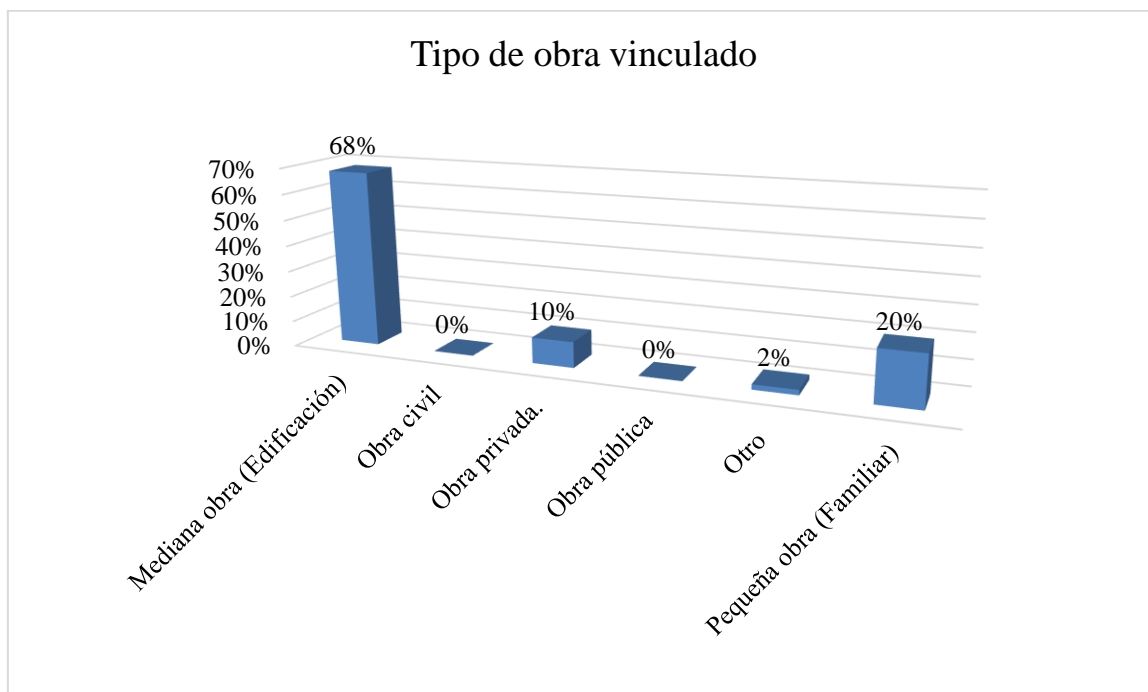


Figura 13. Tipo de obra vinculado.

Fuente: Autor

En respuesta a la 3 pregunta, Qué tipo de obra se encuentra vinculado, respondieron que el 68% de se encuentra vinculado a una mediana obra edificación, el 20 % a una pequeña obra por ejemplo familiar, el 10% a una obra privado en empresas, ya sea construcciones o remodelaciones y el 2 % a otra como rural.

4. Productos imprescindibles.

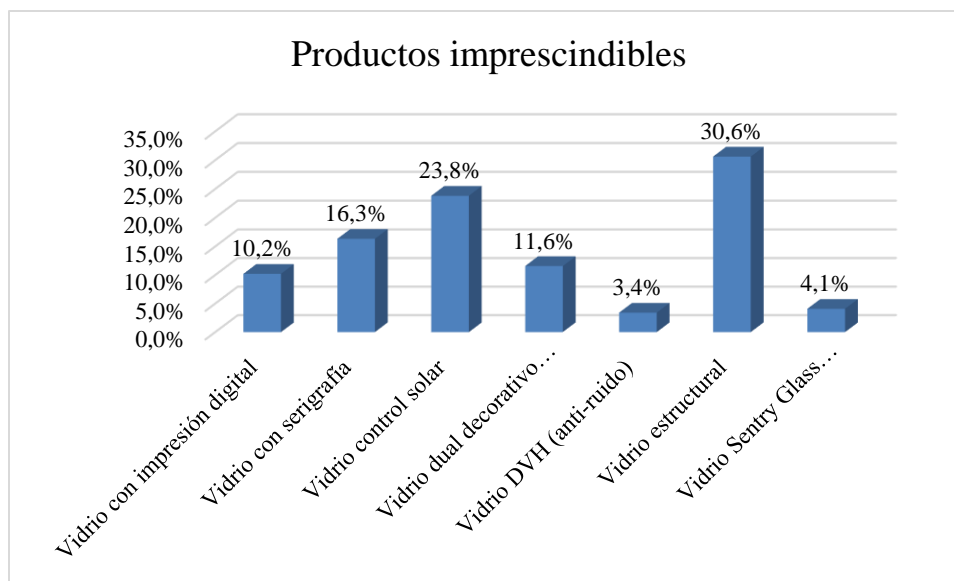


Figura 14. Productos imprescindibles
Fuente: Autor

De la pregunta 4 se puede concluir que el vidrio estructural es el más utilizado en las obras con un porcentaje del 30,6 %, seguido del vidrio control del sol con 23,8 %. Los vidrios decorativos como el dual, como serigrafía y de impresión digital se clasificaron en una tercera categoría con porcentajes de 11,6%, 16,3%, 10,2% respectivamente, el Vidrio Sentry Glass (opción para blindaje), es solicitado en un porcentaje del 4,1% siendo para trabajos más específicos y por último el Vidrio DVH o anti-ruido es solicitado en menos cantidades con un porcentaje del 3,4%,

10.2.4. Conclusiones

Con esta encuesta se puede concluir que tipo y con qué frecuencia podrían los clientes adquirir nuestra nueva línea de producción, estos datos recogidos ayudan a generar un pronóstico de ventas y saber qué productos se deben mantener en stock porque son más solicitados por los clientes, realizar un plan de ventas con objetivos y metas claras para poder cumplir con el objetivo principal.

11. Plan de marketing

Es una estrategia que se compone, básicamente, de cuatro piezas o pilares principales que permite crear la imagen de un negocio exitoso. Teniendo en cuenta que la empresa Vitroalum tiene como objetivo principal ofrecer productos y servicios de calidad que garanticen la satisfacción de los clientes, hace necesario implementar nuevas estrategias que permitan mejorar de manera progresiva los procesos internos asociados con la formulación, diseño, producción y comercialización de los productos arquitectónicos compuestos por aluminio, vidrio y otros metales para los acabados finales en la industria de la construcción y remodelación. Para ello se desarrollará una estrategia que permite fortalecer los canales de distribución fijando cuatro objetivos con los cuales se implementará la estrategia de marketing.

11.1. Objetivos del plan de marketing MIX.

- Aumentar las ventas en un 20% del año 2020 con respecto al año anterior en productos de la nueva línea a través de estrategias de marketing.
- Ampliar los canales de distribución, fabricación, comercialización y las formas de pago, mejorando los procesos de comunicación con los clientes, a través de estrategias de marketing, para aumentar la confianza y fidelización de los clientes.

11.2. Plan de Acción de la estrategia digital.

11.2.1. Creación de la Página Web

Páginas Web con tienda online: recomendable para poder ofrecer una tienda virtual donde los clientes pueda adquirir los productos de la empresa. . Estas páginas están destinadas a cualquier empresa que quiera vender sus productos en línea y que tenga la capacidad de despachar los productos. Esta página esta compuesta por un catálogo de productos y de la

integración a una plataforma de pagos en línea. El valor puede estar en: \$ 2.000.000; los dominios *.com.co* tienen un valor de \$160.000 mil pesos por dos años.

Los pasos que se deben tener en cuenta al momento de crear una página son:

- Crear el nombre propio de la página. Recomendación (www. Vitroalum.com).
- Tener una cuenta de e-mail. Recomendación (Vitroalum@gmail.com).
- Diseño e interfaz moderno e innovador.
- Tener información clara sobre el negocio, funcionalidad, productos y servicios a ofrecer
- Incorporar fotografías, videos, información y demás contenidos relacionados con el Autoservicio a la página web.
- Establecer opciones de contacto (Dirección, teléfono, nombre de la persona, correo electrónico, horarios de atención, entre otros).
- Integrar la página de Facebook como enlace permanente.
- Establecer claramente la política de privacidad y los términos y condiciones.
- Establecer la comprar en línea de los productos, descripción de cada producto, catálogos, productos bajo pedido o en stock, colores, referencias entre otros.
- Pago en línea, establecer la opción de pago seguro en línea, ofreciendo diferentes medios.

11.2.2. Creación de Fan page

El primer paso es la creación de una Fan page (Página de fans), que generalmente es utilizada y recomendada para los negocios en Facebook.

- Imagen perfil: es recomendable que esta imagen sea el logo y nombre de la empresa, que sea identificado como la marca de la empresa. El tamaño de la imagen debe ser de 180 x 180 px.

- Imagen de portada: es la que aparece en la parte superior de la página y es recomendable que tenga la fachada del lugar, información sobre la naturaleza de la empresa, información de contacto, así como la dirección del lugar donde se encuentra ubicado Vitroalum. El tamaño de la imagen debe ser de 851 x 315 px.

Se crea dentro del fan page, una descripción de la empresa en la parte de historia, se recomienda exponer la visión, misión, objetivos, valores de la empresa siendo muy precisos y claros. Se invita a cargar una imagen de la empresa puede ser el eslogan o el logo a elección. El tamaño de la imagen debe ser 399 x 150 px, se recomienda en formato jpg. Se invita a crear la opción de tienda desde el fan page, subir fotos y descripciones de los productos. Este será el canal por el cual se realizará la divulgación principal de promociones ofertar y lanzamiento de los nuevos productos.

11.2.2.1 Contenido en Facebook

Los contenidos en Facebook se realizarán de manera semanal hasta completar seis meses, para establecer si la estrategia de marketing funcionó de acuerdo con los objetivos propuestos.

11.2.3. Creación del Instagram para empresas

- Elegir un nombre de usuario que represente el negocio de manera objetiva, se recomienda que coincida con el nombre de la empresa Vitroalum
- Se definirá un perfil comercial para poder habilitar herramientas que se puedan emplear en el negocio, fidelización y captación de nuevos clientes.
- Agrega una foto de perfil, una biografía que describa tu servicio de manera clara y el enlace de tu sitio web. Recomendación del tamaño de la foto de perfil de Instagram 160 x 160 px.

- Será una herramienta de apoyo para el fan page, permitirá compartir contenido de las ofertas, nuevos productos y actividades más innovadoras y creativas para llegar a captar nuevos clientes.

11.2.3.1. Contenido de Instagram

Se compartirá a la par con el de fan page, siempre entrelazando las dos herramientas, pero entendiendo y relacionando cada herramienta según su uso. Se utilizará para generar historias o en-vivos sobre nuevos productos sus formas de uso y aplicaciones en proyectos de diferentes clientes.

Actividades

- Creación de la Página Web, la Fan Page y la cuenta en Instagram.
- Enlazar la página web con el Facebook e Instagram con el fin de proporcionar contenidos sobre lo que realiza la empresa y hacerlos visibles desde estas dos herramientas.
- Compartir dos fotos por día durante todo el mes (fotos sobre los servicios que ofrecen, los productos que venden y los clientes).
- Subir piezas publicitarias de manera quincenal haciendo referencia a la ubicación del lugar, productos nuevos, promociones, ofertas, etc.
- Subir un video al mes compartiendo la experiencia de compra en Vitroalum, sus productos, las instalaciones realizadas y la expansión del local.
- Realizar publicaciones sobre la experiencia de las personas con las instalaciones y compras en el sitio online y físico.
- Subir un video al compartiendo la experiencia de cómo comprar los productos online o ponerse en contacto con los vendedores utilizando las herramientas online.
- Subir especificaciones de cómo realizar pagos online seguros y efectivos.
- Se realizará una campaña de expectativa para el lanzamiento de los productos nuevos, durante 2 semanas antes de su lanzamiento oficial en el punto de venta.

- Generar un catálogo online y físico de los nuevos productos, para subir a redes conservar en la tienda física y distribuir a nuestra base de datos por correo.
- Generar una publicación semanal recalcando características y cualidades de los nuevos productos.
- Generar un plan para las ofertas y promociones por fechas.
- Subir información para recordar o dar a conocer sobre los multiplex medios de pago y nuevas alianzas bancarias o aplicaciones tecnológicas que permita variedad en ese medio.
- Generar publicaciones sobre los posibles créditos dando mayor ventaja a los clientes antiguos y motivando a los nuevos a fidelizarse.
- Generar publicaciones sobre los diferentes usos, o usos innovadores que se puedan recomendar a los clientes, recalcando las ventajas de los productos; tips de manejo de los productos, la garantía y mantenimiento.
- Generar un video sobre la exhibición de los nuevos productos tanto en la tienda física como en nuestra galería online.
- Cada vez que se realice un proyecto nuevo, ya sea una instalación o intervención en ferias o puntos de ventas se deberá generar una publicación para redes en historias y noticias tanto para FB como IG y dejar un registro fotográfico o de video en nuestra web.
- Para la proyección de los nuevos productos, se dejarán como portada principal en la fan page y nuestra página web. Se realizarán ofertas de lanzamiento y durante el primer mes la publicidad girara entorno a dar a conocer los nuevos productos. En historias se tendrá en cuenta las horas de mayor tráfico para compartir información de los productos nuevos.
- Finalmente, cada dos meses subir información sobre los empleados sus puestos de trabajo y labor, para generar empatía y generar una cara humana a la empresa, donde se podrá exponer la interacción de los empleados con cliente o productos.

Para realizar la publicidad, de manera innovadora y de fácil manejo se recomiendan contar con un diseñador con manejo de redes y pagina web que maneja edición de video, fotografías y generación de material divulgatorio tanto para redes como para impresión.

Facebook Adds

Facebook Adds es una plataforma de publicidad de Facebook en donde se puede pagar un anuncio o una historia patrocinada. Mediante esta herramienta de Facebook se genera publicidad en otras páginas para llegarles a un mayor número de usuarios, en donde se puede hacer segmentación de la población a la cual se quiere llegar, se puede segmentar por ubicación geográfica, sexo, nivel socioeconómico, temas de interés, amigos de los fans de la página, entre otros.

Para ello se recomienda generar un presupuesto mensual aproximado de \$78.000 para pautar un contenido durante una semana o quince días y tener un alcance de una población aproximada de 100.000 personas ubicadas en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

Facebook Insights

Esta parte es fundamental para obtener datos estadísticos sobre lo que está ocurriendo en la página en Facebook. A través de este análisis estadístico automático que realiza Facebook, se pueden ver:

- Los posts que han tenido más éxito
- Obtener un poco más de información sobre la persona que interactúa con los contenidos
- Cuántos usuarios nuevos llegan a la página por Landing Page
- Cuántas personas han dado “Me gusta” a la página
- Cuántas personas siguen la página
- El número de vistas de los videos, fotos y contenidos que se publiquen.

Se pueden revisar estadísticas por el último día, semana, mes o año. A partir de los datos estadísticos arrojados por Facebook, se podrán tomar decisiones, sobre los contenidos que

están funcionando con mayor éxito, el número de personas que se visitan la página diariamente, hacer un seguimiento al porcentaje de clientes que aumentan semanal y mensualmente, leer sugerencias comentarios que realizan las personas sobre los producto y servicios.

Se buscará conseguir una recomendación positiva de los clientes en el fan page motivados por la calidad del servicio, la pronta respuesta, respuesta completa concretar y útiles dándoles soluciones a sus problemas para poder dejar en evidencia la calidad del servicio y que el fan page sea recomendado por los clientes o sus contactos y futuros clientes.

Se establecerá como meta aumentar los suscriptos en nuestras redes sociales de un 15% cada mes con respecto a los meses anteriores, se buscará que más del 10% de los nuevos suscriptos arrojen datos que se puedan utilizar en nuestra base de datos o programar citas previas.

11.2.4. Plan de Acción de la estrategia de ventas.

11.2.4.1. Vendedor.

- El vendedor deberá tener la base de datos de los clientes, actualizado y con toda la información necesaria de los mismos, la cual debe ser alimentado semanalmente.
- El vendedor deberá fidelizar a la semana de uno a dos clientes, durante los primeros 3 meses del lanzamiento de los nuevos productos.
- Se establecer las metas de ventas mensuales para los vendedores de un aumento del 5% con respecto al mes anterior.
- El vendedor deberá realizar un rutero donde especifique y realice el balance de las ventas mensuales.
- El vendedor deberá programar y realizar de dos a tres visitas por semana a clientes potenciales (nuevos), para dar a conocer tanto los productos nuevos como los viejos y

cuatro visitas a clientes ya fidelizados para dar a conocer los nuevos productos, presentando catálogos ya sea virtuales o físicos.

- Una vez cada 3 meses se debe participar en escenarios, como ferias, muestras empresariales, entre otros; para conocer en qué va la competencia y realizar alianzas estratégicas con otras empresas y dar a conocer los productos nuevos.
- Se realizarán ofertas cada mes semanas sobre los servicios de instalación y mantenimientos o reparaciones para los clientes ya fidelizados o que realizaron compras en los últimos 6 meses.
- EL vendedor deberá realizar un seguimiento a cada uno de los clientes, ya sea enviándoles un correo, una llamada o programando visitas periódicamente.

11.2.4.2. Punto de venta.

- Se capacitará a los empleados sobre las funciones, precios características ventajas y demás de los nuevos productos.
- Se generará una manera innovadora de exhibir los productos de tal forma que sean lo primero que el cliente vea al entrar.
- Se tendrán catálogos para exhibición ya sea impresos o por proyección por medios de pantalla en punto de venta para que los clientes lo conozcan.
- Se realizará un día de ofertas en la tienda para conocer el producto y si se compra de una vez obtendrá un descuento especial el día de lanzamiento, que sería cuando termine la campana de expectativa.
- Se generará publicidad en el local sobre la compañía de expectativa.
- Organizar paquetes y kits de productos por temporada, de forma fija y por promociones.
- El en punto físico se manejará un rutero, mensual sobre las ventas realizadas y los nuevos clientes fidelizados gracias a las campañas, para generar un aumento del 4% cada mes.
- Se vinculará la ubicación del local en nuestras cuentas de Facebook, Instagram y Sitio Web, para que sea más fácil encontrar la ubicación en internet.

- Se mantendrá la imagen de la empresa en todo momento presente en las decoraciones del local, para que el cliente se familiarice con nuestra marca, se tendrá en cuenta el mobiliario, la ubicación y distribución de los productos de tal manera que el cliente puede verlos, tocarlos e interactuar con ellos, mantener el orden y la limpieza del mismo, se tendrá pantallas de visualización de productos ya instalados para que el cliente pueda ver y tenga una idea de las instalaciones.
- Se realiza una asociación con una empresa transportadora para realizar el traslado y transportes de los productos y una oportuna entrega, brindándoles a los clientes un servicio completo.

11.4. Presupuesto del Plan de marketing

El presupuesto se ha establecido de acuerdo con el cronograma del Plan de Acción por un tiempo de duración de seis meses:

Tabla 18. Recursos Humanos

Recursos Humanos					
Descripción	Medida	Cantidad	Valor Unidad	Fuente de recurso	Costo Total
Diseñador gráfico - web	Mes	1	\$ 1.200.000	Propio	\$ 7.200.000
Asesor Comercial	Mes	1	\$ 1.500.00	Propio	\$ 9.000.000
Total recursos humanos			\$ 16.200.000		

Tabla 19. Recursos Tecnológicos

Recursos Tecnológicos					
Descripción	Medida	Cantidad	Valor Unidad	Fuente de recurso	Costo Total
Computador para área de diseño	Unidad	1	\$ 2.800.000	Propio	\$ 2.800.000
software de diseño (licencia por un año)	Unidad	1	\$ 1.899.600	Propio	\$ 1.899.600
Página web (licencia por un año)	Unidad	1	\$ 2.000.000	Propio	\$ 2.000.000
Publicidad en redes (Campaña de lanzamiento)	Día	30	\$ 6.633	Propio	\$ 199.900
Tarifas servicios bancarios segmento empresas	Unidad	1	\$ 3.200	Propio	\$ 3.200
Total recursos tecnológicos			\$ 6.902.700		

Tabla 20. Recursos Materiales

Recursos Materiales					
Descripción	Medida	Cantidad	Valor Unidad	Fuente de recurso	Costo Total
Exhibidores para nuevos productos. (Exhibidores de vidrios)	Unidad	2	\$ 113.700	Propio	\$ 227.400
Pantallas de visualización para publicidad	Unidad	1	\$ 300.000	Propio	\$ 300.000
Total recursos materiales					\$ 527.400

Tabla 21. Gastos generales

Gastos Generales					
Descripción	Medida	Cantidad	Valor Unidad	Fuente de recurso	Costo Total
Impresión de catálogos	Unidad	4	\$ 30.000	Propio	\$ 120.000
Papelería en general (para campaña en tienda física)	Unidad	Global	\$100.000	Propio	\$ 100.000
Marca y embalaje	Unidad	1	\$ 30.000	Propio	\$ 30.000
Asociación con empresas transportadoras	Unidad	1	\$1.000.000	Propio	\$6.000.000
Total gastos generales					\$ 6.250.000

Tabla 22. Presupuesto Total

Recursos	Total
Recursos Humanos	\$16.200.000
Recursos Tecnológicos	\$6.902.700
Recursos Materiales	\$527.400
Gastos Generales	\$6.250.000
Total	\$29,880.100

11.5. Estructura organizacional propuesta

Al realizar una revisión de la parte organizacional de la empresa, se evidencia que no existe una estructura organizacional definida ni un enfoque estratégico determinado a través de la misión, visión, valores corporativos y áreas funcionales; por ello, en este primer objetivo se da cumplimiento a la realización de cada uno de estos aspectos de acuerdo con los servicios y productos que ofrece la empresa, así como la naturaleza de la misma.

- **Misión**

Vitroalum es una empresa dedicada al diseño, producción y comercialización de productos arquitectónicos compuestos por aluminio, vidrio y otros metales para acabados finales en la industria de la construcción y remodelación. Nuestra prioridad es ofrecer productos y servicios de calidad para garantizar la satisfacción de clientes.

- **Visión**

En el 2025 Vitroalum será una empresa de reconocimiento regional por sus productos de excelente calidad, diseño innovador y sofisticación; además será reconocida por los excelentes servicios brindados por un personal con altas competencias profesionales y personales que llenarán las expectativas de los clientes.

- **Valores corporativos**

Responsabilidad: Somos una empresa que cumple sus compromisos adecuadamente.

Eficiencia: Tenemos la capacidad de cumplir satisfactoriamente con nuestras labores.

Calidad: Desarrollamos y brindamos los mejores servicios y productos a los clientes.

Innovación: Tenemos un compromiso con desarrollar nuevos productos y procesos.

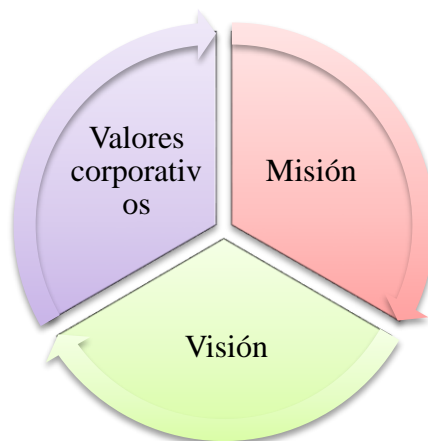


Figura 15. Enfoque estratégico.
Fuente: Autor

- **Estructura organizacional**

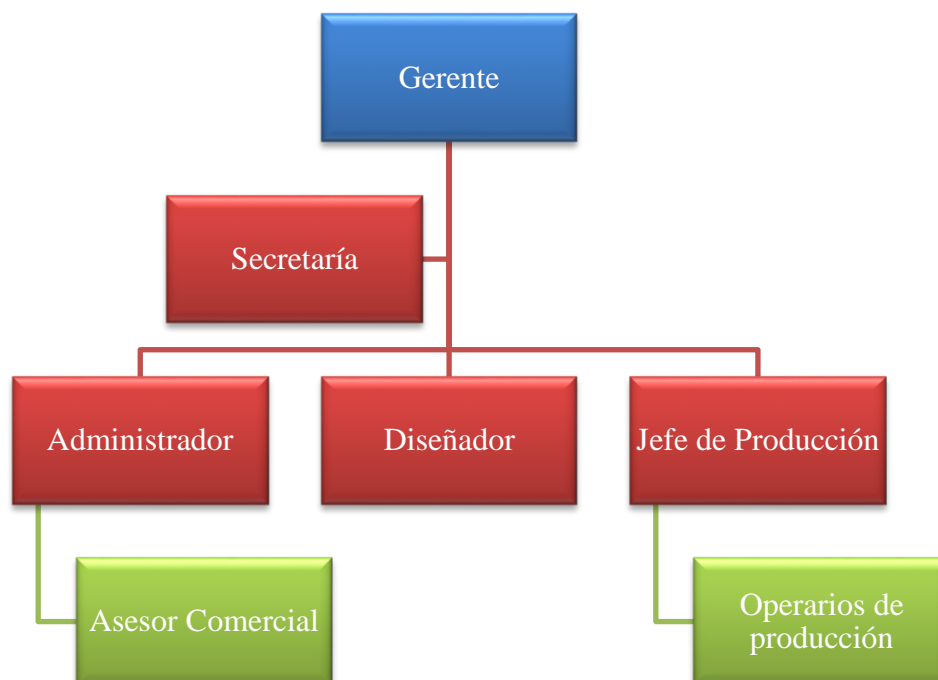


Figura 16. Estructura organizacional.
Fuente: autor

Tabla 23. Perfil de gerente

PERFIL DEL CARGO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Gerente
JEFE INMEDIATO	N/A
LUGAR DE TRABAJO	Oficina y sitio de obra
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Vitroalum, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con sus funciones.	
3. REQUISITOS MÍNIMOS	
3.1. FORMACIÓN ACADÉMICA	
Nivel Educativo Mínimo:	
<ul style="list-style-type: none"> - Estudios profesionales en ingeniería comercial, ingeniería industrial, administración de empresas y carreras afines. 	
Complementaria:	
<ul style="list-style-type: none"> - De preferencia cursos afines a sus funciones - Estudios en administración, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas. - Capacitación especializada en temas afines a sus funciones. 	
3.2. EXPERIENCIA LABORAL	
Experiencia mínima de 2 años de experiencia laboral en cargos similares.	
4. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO	
#	FUNCIONES
1	Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la empresa de acuerdo con el con el enfoque estratégico de la empresa
2	Representar legalmente a la Empresa ejerciendo las facultades generales y específicas de acuerdo con la legislación vigente.
3	Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
4	Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
5	Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de esta.
6	Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.

7	Coordinar con el administrativo y la secretaria las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, insumos; resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.
8	Decidir sobre la contratación, selección, capacitación y ubicación el personal adecuado para cada cargo.
9	Supervisar y resolver los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
10	Realizar informes de gestión periódicos para evaluar la rentabilidad de la empresa.
11	Supervisar las funciones de sus subordinados.
12	Aprobar y difundir los documentos normativos de la Empresa.
13	Garantizar el desempeño y crecimiento de la empresa de acuerdo con las metas y objetivos propuestos.

Tabla 23. Perfil de Secretaria

PERFIL DEL CARGO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Secretaria
JEFE INMEDIATO	Gerente
LUGAR DE TRABAJO	Oficina y sitio de obra
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Apoyar constantemente en todas las actividades propias del trabajo secretarial, tales como redactar, recibir, clasificar, registrar y distribuir la documentación, así como llevar la agenda de actividades del gerente.	
3. REQUISITOS MÍNIMOS	
3.1. FORMACIÓN ACADÉMICA	
Nivel Educativo Mínimo:	
- Técnico superior o profesional en secretaria y carreras afines.	
Complementaria:	
- De preferencia cursos afines a sus funciones	
- Estudios relacionados con administración, finanzas y contabilidad	
3.2. EXPERIENCIA LABORAL	
Experiencia mínima: 2 años de experiencia laboral en cargos similares.	
4. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO	
#	FUNCIONES

1	Recepcionar, clasificar, registrar y tramitar la correspondencia que ingrese o egrese de la gerencia.
2	Redactar correspondencia, informes, memorando, oficios, documentos varios de mediana complejidad.
3	Lleva registros de actas, informes, recaudos y expedientes.
4	Efectuar el seguimiento de la documentación emitida por la gerencia.
5	Mantener en forma reservada los asuntos que por su naturaleza así lo requieran.
6	Mantener actualizado el archivo de la gerencia.
7	Preparar y ordenar la documentación para las reuniones que el gerente requiera.
8	Preparar la agenda de actividades del gerente, estableciendo las coordinaciones necesarias para su conocimiento y cumplimiento.
9	Proveer el correcto aprovisionamiento de útiles y materiales de limpieza necesarios para el funcionamiento de las áreas.
10	Velar por la conservación, seguridad y distribución de los bienes, útiles y materiales a su cargo.
11	Cuidar la adecuada presentación de la oficina del gerente, como por sus propios ambientes, realizando las coordinaciones cuando se requiera alguna acción correctiva.
12	Participar en equipos de trabajo que le sean asignados, así como cumplir otras funciones afines al cargo que le sean encargadas por el gerente.

Tabla 24. Perfil de administrador(a)

PERFIL DEL CARGO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Administrador(a)
JEFE INMEDIATO	Gerente
LUGAR DE TRABAJO	Oficina y sitio de obra
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Elaborar, instrumentar e intervenir en todo el proceso de gestión de la empresa, como también controlar todas actividades técnicas, administrativas y de ventas, a fin de satisfacer las necesidades de estas y cumplir a cabalidad con el objetivo social de la empresa.	
3. REQUISITOS MÍNIMOS	
3.1. FORMACIÓN ACADÉMICA	
Nivel Educativo Mínimo:	
- Bachiller	
- Título Técnico en Administración, Atención al usuario, contabilidad y afines.	
Complementaria:	

<ul style="list-style-type: none"> - De preferencia cursos afines a sus funciones - Manejo de Office, Windows y de aplicativo. - Capacitación especializada en temas afines a sus funciones. 	
3.2. EXPERIENCIA LABORAL	
Experiencia mínima: no menor a 1 año de experiencia laboral en el servicio de gestión de procesos administrativos y atención al cliente o cargos similares.	
4. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO	
#	FUNCIONES
1	Abrir y cerrar el almacén en el horario establecido de trabajo.
2	Conseguir el orden y el aseo constante en el inicio de la jornada de trabajo (mostrador y puesto de trabajo).
3	Programar y controlar la limpieza en el taller de producción.
4	Controlar el horario de trabajo de los empleados contratistas.
5	Controlar y verificar el uso constante de las dotaciones de todo el personal en la empresa.
6	Atender ventas de mostrador y asesorar los clientes.
7	Realizar cotizaciones, notas de pedido y facturas a los clientes.
8	Realizar los pedidos de materia prima, insumos y otros.
9	Revisar los pedidos de material al llegar a la empresa, que se encuentren en buen estado y completos.
10	Realizar la liquidación documentada del pago de nómina de los empleados
11	Llevar el libro de planos de vidrios (Todo plano enviado a la empresa debe estar registrado en el libro).
12	Controlar el libro de pedidos de materiales (aluminio, vidrio crudo, acero, insumos, entre otros).
13	Elaboración de estadísticas e informes de ventas mensual (identificar los productos más vendidos)
14	Responder por toda la gestión de ventas y desarrolla una labor de cobertura visitando clientes potenciales (constructoras).
15	Todos los días antes de iniciar sus labores se debe realizar la agenda del día de todas las actividades a realizar (pedidos, instalaciones, visitas, compras, pagos, garantías, etc.) ENVIAR COPIA A JEFE INMEDIATO
16	Controlar los formatos de entrega a satisfacción de todos los trabajos realizados.
17	Controlar el libro de planos de producción de todos los productos vendidos.
18	Llevar control y registro de las actividades de recepción, almacenamiento, consolidación y despachos (materiales, insumos, producto terminado, entre otros).

19	Realizar un mínimo de control de calidad de todos los productos al ser despachados para la instalación (limpieza, empaque, ajuste).
20	Atender las solicitudes, quejas y peticiones de los clientes.
21	Establecer una metodología que garantice las órdenes de compras de los clientes se realicen de acuerdo a las condiciones acordadas, especialmente con una entrega eficaz y eficiente.
22	Gestionar y supervisar al personal a su cargo.
23	Administrar libro de caja menor (ingresos y egresos).
24	Archivar y clasificar facturas de proveedores y otros para contabilidad.
25	Elaborar cuadro de contabilidad para realizar mediciones.
26	Otras funciones que sean asignadas por su jefe inmediato.
27	Manejo de inventario de mercancía almacenada en la bodega.
28	Supervisar, controlar y distribuir el personal a su cargo.

Tabla 25. Perfil de asesor(a) comercial

PERFIL DEL CARGO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Asesor(a) comercial
JEFE INMEDIATO	Administrador
LUGAR DE TRABAJO	Oficina y sitio de obra
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Encontrar, desarrollar y mantener contacto con los clientes y el mercado para aprovechar todas las oportunidades de venta, dando cumplimiento a las expectativas de ventas propuestas por la empresa.	
3. REQUISITOS MÍNIMOS	
3.1. FORMACIÓN ACADÉMICA	
Nivel Educativo Mínimo:	
- Bachiller	
- Título Técnico en asesoría comercial y ventas, y carreras afines.	
Complementaria:	
- De preferencia cursos afines a sus funciones.	
- Manejo de Office y Windows	
3.2. EXPERIENCIA LABORAL	
Experiencia mínima: 1 año de experiencia laboral en asesoría comercial y ventas.	
4. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO	

#	FUNCIONES
1	Atender y asesorar al cliente en las ventas del local.
2	Ser responsable por la mercancía dispuesta en el local para la venta al público.
3	Entregar los productos solicitados por el área de garantías al cliente, en los casos que aplique
4	Conocer, mantener y administrar la documentación (procesos, procedimientos y formatos) del Sistema de Gestión referente a su cargo.
5	Visitar clientes según el portafolio asignado y realizar la promoción de los productos y servicios del negocio con el fin de generar el cierre efectivo de la venta.
6	Atender personal y telefónicamente los usuarios del área, clientes o potenciales clientes, brindándoles información clara y precisa sobre los productos y servicios de la empresa.
7	Realizar el respectivo seguimiento postventa de los servicios vendidos.
8	Cumplir con las metas establecidas de ventas para cada uno de los servicios, satisfacción de la empresa, cobertura y actividades administrativas.

Tabla 26. Perfil de diseñador(a)

PERFIL DEL CARGO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Diseñador(a)
JEFE INMEDIATO	Gerente
LUGAR DE TRABAJO	Oficina y sitio de obra
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Ejecución de trabajos técnicos gráficos en el área de ingeniería, arquitectura, y diseño industrial.	
3. REQUISITOS MÍNIMOS	
3.1. FORMACIÓN ACADÉMICA	
Nivel Educativo Mínimo:	
- Bachiller	
- Título de diseñador arquitectónico y carreras afines	
Complementaria:	
- De preferencia cursos afines a sus funciones.	
- Manejo de Office, Windows y programas de diseño arquitectónico.	
3.2. EXPERIENCIA LABORAL	
Experiencia mínima: 1 año de experiencia laboral en diseño arquitectónico o experiencia relacionada.	
4. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO	

#	FUNCIONES
1	Dibujar planos arquitectónicos, mecánicos, eléctricos, civiles, topográficos, artísticos y de ingeniería en general, utilizando para su elaboración software especializado.
2	Utilizar base de datos y programas auxiliares para traslado de información relacionada con dibujo, interpretación de datos y de coordenadas, poligonales, curvas de nivel, perfiles, cortes, dibujo tridimensional, isométricos y detallados.
3	Diseñar y elaborar gráficos, diagramas, bocetos, cuadros, afiches, portadas y presentaciones ejecutivas.
4	Realizar cálculos matemáticos usando instrumentos y tablas de ingeniería con el fin de determinar, entre otras características, cálculos de materiales, volúmenes, escalas, dimensiones y superficies.
5	Colaborar en la recolección de datos de campo para el diseño de obras, actualizaciones de planos, diagramas y bosquejos.
6	Clasificar, ordenar y archivar planos y documentos de los diferentes proyectos en ejecución y brindar información de los mismos al gerente de la empresa.
7	Sacar copias heliográficas, copias de proyectos en ejecución y llevar el control de la cantidad y calidad de las mismas.
8	Limpiar y dar mantenimiento a los equipos, instrumentos, materiales y otros objetos requeridos para la ejecución de sus tareas.
9	Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
10	Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo y que le sea asignada por su superior inmediato.

Tabla 27. Jefe de producción

PERFIL DEL CARGO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Jefe de producción
JEFE INMEDIATO	Gerente
LUGAR DE TRABAJO	Oficina y sitio de obra
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Coordinar proyectos arquitectónicos y de ingeniería, planificando, supervisando, controlando y evaluando la ejecución de los trabajos requeridos por los clientes.	

3. REQUISITOS MÍNIMOS	
3.1. FORMACIÓN ACADÉMICA	
Nivel Educativo Mínimo:	
<ul style="list-style-type: none"> - Bachiller - Título de arquitecto o ingeniero, o de carreras afines. 	
Complementaria:	
<ul style="list-style-type: none"> - De preferencia cursos afines a sus funciones. - Manejo de Office, Windows y programas de diseño arquitectónico. 	
3.2. EXPERIENCIA LABORAL	
Experiencia mínima: 2 años de experiencia laboral en producción de diseños arquitectónicos para construcción y remodelación.	
4. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO	
#	FUNCIONES
1	Coordina la elaboración de proyectos arquitectónicos y de ingeniería en materiales de vidrio, hierro, aluminio y otros materiales para trabajos de construcción y remodelación.
2	Inspecciona la ejecución de obras internas o contratadas por la empresa.
3	Planifica los trabajos a desarrollar.
4	Evalúa y hace seguimiento a los proyectos.
5	Distribuye y supervisa las actividades del personal a su cargo.
6	Asesora técnicamente en materia de su competencia.
7	Revisa y verifica presupuestos presentados por los contratistas.
8	Implementa sistemas y procedimientos para la contratación, control y supervisión de obras.
9	Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
10	Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
11	Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
12	Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo y que le sea asignada por su superior inmediato.

Tabla 28. Operarios de producción

PERFIL DEL CARGO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Operarios de producción

JEFE INMEDIATO	Jefe de producción
LUGAR DE TRABAJO	Oficina y sitio de obra
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Realizar los proyectos arquitectónicos y de ingeniería que el jefe de producción asigne, además apoyar las labores del jefe de producción	
3. REQUISITOS MÍNIMOS	
3.1. FORMACIÓN ACADÉMICA	
Nivel Educativo Mínimo:	
- Bachiller	
Complementaria:	
- De preferencia cursos afines a sus funciones.	
3.2. EXPERIENCIA LABORAL	
Experiencia mínima: 1 año de experiencia laboral en realización de diseños arquitectónicos para construcción y remodelación.	
4. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO	
#	FUNCIONES
1	Realiza los trabajos arquitectónicos y de ingeniería en materiales de vidrio, hierro, aluminio y otros materiales para trabajos de construcción y remodelación.
2	Cumple con los requerimientos de seguridad industrial para la realización de los trabajos.
3	Construir, reformar y mantener los diseños arquitectónicos que se requieran.
4	Realiza ampliaciones y remodelaciones requeridas.
5	Cálculo de materiales y medición de la obra ejecutada.
6	Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
7	Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
8	Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo y que le sea asignada por su superior inmediato.

12. Conclusiones

El primer objetivo fue realizar un análisis situacional a nivel de marketing con el fin de determinar la mejor estrategia para la nueva línea de productos a través de un análisis del micro entorno y un análisis interno de la organización, de esta forma se halla que al realizar una revisión de la parte organizacional de la empresa y teniendo en cuenta que es una empresa pequeña, que tan solo lleva cuatro años en funcionamiento, se evidencia que aún existen falencias en lo que concierne a una estructura organizacional definida y un enfoque estratégico determinado que le permita lograr los objetivos planteados con respecto a la misión, visión y gestión de ventas. De otro lado, es importante resaltar el hecho de que no existen registros de actividades de marketing que estén dirigidas al control y manejo de las ventas ocasionando que los productos no se den a conocer en el mercado local y nacional.

Dentro de los factores internos que pueden ser considerados como debilidades se encuentran: la carencia de un plan de marketing, los escasos sistemas de información, la falta de fidelidad de los clientes y no tener un posicionamiento en el mercado. Mientras tanto, dentro de las fortalezas, se puede mencionar el hecho de que la misma empresa fabrica sus acabados arquitectónicos a partir de aluminio, vidrio y otros metales y al mismo tiempo busca innovar para mejorar la calidad de los productos y de otro lado, que existe cumplimiento en los tiempos de entrega e instalación de los acabados arquitectónicos.

En cuanto al segundo objetivo, realizar una investigación de mercados para determinar el nivel de aceptación de productos actuales de Vitroalum y la nueva línea de productos; se encontró que la mayoría de personas que se acercan a comprar o cotizar los productos son profesionales, personas naturales interesadas en realizar remodelaciones en sus casas y les interesa en gran medida los materiales en vidrio en alta calidad y a precio accesible, también compran divisiones en mayor medida para baños, cocinas y oficinas; y consideran importante en un alto porcentaje que se les ofrezca nuevos productos en la tienda. Con base en la información anterior y teniendo en cuenta que Vitroalum es una empresa que hasta

ahora está empezando a dar a conocer sus productos, es importante resaltar las oportunidades de mejora y progreso que tiene la empresa como, por ejemplo, incrementar las actividades y campañas publicitarias, crecer económicamente en el sector comercial, implementar nuevas tecnologías, entre otras.

Posteriormente, en el tercer objetivo, formular y evaluar objetivos y estrategias basados en los resultados del diagnóstico interno y externo, se utiliza el Marketing Mix como estrategia de análisis de aspectos internos que se lleva a cabo para estudiar las cuatro variables principales de la actividad económica: producto, precio, distribución y promoción. En este sentido, teniendo en cuenta que el precio es uno de los elementos más competitivos del mercado y que es la única variable que genera ingresos, la empresa deberá establecer precios acordes al comportamiento del mercado, al sector económico y al segmento de mercado que fue seleccionado previamente. En cuanto al producto, se deberán realizar actividades que permitan innovar los acabados arquitectónicos y adicionalmente, intensificar los productos asociados al producto en sí como por ejemplo la garantía, el embalaje, la atención al cliente, etc.

En lo que respecta a la distribución, se deberán tener en cuenta los canales que atraviesa el producto desde que es creado hasta que llega a manos del consumidor. Una de las ventajas de Vitroalum, es que su comercialización es directa y no requiere de intermediarios. Sin embargo, en este punto también influyen las condiciones de almacenamiento, los puntos de venta, entre otros. Asimismo, en cuanto a la promoción, es importante resaltar que es allí donde se deberán concentrar todos los esfuerzos para dar a conocer el producto y aumentar las ventas.

Finalmente, en el cuarto objetivo, determinar el cronograma y el presupuesto para la puesta en marcha del plan, se establece que el cronograma de actividades se llevará a cabo en los próximos seis meses y se contará con un presupuesto de \$29,880.100 para la realización de las actividades, lo que permitirá a su vez un aumento en un 20% de las ventas

para los próximos seis meses al diversificar introduciendo una nueva línea de productos con el fin de consolidar la organización en el mercado santandereano.

13. Recomendaciones

Así, se recomienda a la empresa implementar el plan de marketing que se ha propuesto en este proyecto, dadas las ventajas y beneficios que podrá adquirir la empresa en el aumento de las ventas y en la nueva línea de productos, sin necesidad de hacer una gran inversión.

De igual forma, es importante resaltar falta de monitoreo en el área de marketing también ha generado dificultades y demoras para cubrir el pago de los proveedores generando deudas con los bancos y personas externas. Por esta razón es importante implementar nuevas estrategias que sirvan para mejorar la gestión de ventas, publicidad, impulsen la toma de buenas decisiones por parte de los directivos de la empresa y así se logre mejorar la calidad de los productos.

14. Lista de Referencias

- Aguilera E., González A., y Rodríguez, R. (2011). Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica. *Investigación y Ciencia*, 19 (53), 39-48. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/674/67421408005/>
- Aguilera, A. y Puerto, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión*, (32), 1-26. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S165762762012000100002&lng=en&tlng=en
- Albis, I. (2019). Siete obras harán que el área metropolitana se ‘reconfigure’. *Vanguardia Liberal*. Recuperado de: <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/siete-obras-haran-que-el-area-metropolitana-se-reconfigure-HE732548>
- Alcívar, A. y Cantos, M. (2014). *Plan estratégico de marketing para el incremento de la participación de mercado de la empresa Brito S.A.* (Tesis de Pregrado). Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil. Ecuador. Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7276/1/UPS-GT000700.pdf>
- Archdaily. (2017). Fachada de paneles metálicos caracteriza la nueva torre de Productos Arquitectónicos en Bogotá. Archdaily. Recuperado de: <https://www.archdaily.co/co/tag/productos-arquitectonicos>
- Becerra, E. L. (2019). Los costos de construcción de vivienda aumentaron 2,48% en marzo, La república, Economía, Recuperado de: <https://www.larepublica.co/economia/los-costos-de-construccion-de-vivienda-aumentaron-248-2852654>
- Becerra, E. L. (2019). Índice de Costos de Construcción de Vivienda aumentó en 2,49% en diciembre La república, Economía, Recuperado de: <https://www.larepublica.co/economia/indice-de-costos-de-construccion-de-vivienda-aumento-en-249-en-diciembre-2815830>

- Camacol. (2019). 2019 un año de crecimiento para el sector de construcción. Camacol. Recuperado de: <https://camacolvalle.org.co/2019-un-ano-de-crecimiento-para-el-sector-de-construccion-camacol/>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2019). Nuevas Pymes Santander año 2018. Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe. Recuperado de: <https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2019/pymes%202018.pdf>
- Campos, J. y Garzón, J. (2017). *Plan de mejoramiento empresarial integral Sival A&A LTDA* (Tesis de especialización). Universidad Santo Tomas. Bogotá D.C. Recuperado de: <http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/10555/Campos2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Compite 360. (2019). ADN Explorador de información. Compite 360. Recuperado de: <http://www.compitem360.com/sitio/CIAdnMetrica/>
- Cuevas, J. (2017). *Plan estratégico de gestión aplicado en la industria de la construcción. Caso de estudio: empresa Diarco group S.A.S.* (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Colombia. Bogotá D.C. Recuperado de: <http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/14550/1/Proyecto%20de%20grado%20JC.pdf>
- Dachiardi, L (2015). *Plan de marketing para potencializar la venta de los productos de la empresa Dachiardi S.A.S. y mejorar su rentabilidad.* (Tesis de Pregrado). Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Cali. Recuperado de: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/8326/1/T06279.pdf>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica.* Novena Edición. Pearson Educación: México. Recuperado de: <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Delgado, C.I. (2019). Los venezolanos que migran a Bucaramanga son cada vez más jóvenes. *Vanguardia Liberal*. Recuperado de <https://www.vanguardia.com/area->

[metropolitana/bucaramanga/los-venezolanos-que-migran-a-bucaramanga-son-cada-vez-mas-jovenes-CD1005141](https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/03-2019-crean-primera-aula-hecha-con-material-reciclado)

El Nuevo Siglo. (2019). Crean primera aula hecha con material reciclado. *El Nuevo Siglo*. Recuperado de: <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/03-2019-crean-primera-aula-hecha-con-material-reciclado>

Fuente, T. y Luna, M. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. *REDIP. UNEXPO. VRB. Venezuela*. Vol. 1. No. 2. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3895231.pdf>

Graffe, G. (2006). Planificación, modalidades y el uso de modelos. Universidad Central de Venezuela. Caracas. Recuperado de: https://cursos.campusvirtualsp.org/repository/coursefilearea/file.php/61/bibli/m3-planificacion_modalidades_y_el_uso_de_modelos.pdf

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México D.F., Mc Graw Hill.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Décimo primera edición. México: Pearson Educación.

Lazo, C. (2019), Tendencias en acabados 2019. Arquitecto de interiores, Visual Merchandising de Sanicenter. Recuperado de: <https://dossierdearquitectura.com/post/tendencias-en-acabados-2019-5c6aebcb168a>

López, E. y Molina, C. (2011). *Plan estratégico de marketing para posicionar marca e imagen de la compañía Interbyte S.A.* (Tesis de Pregrado). Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil. Ecuador. Recuperado de: <https://dSPACE.UPS.EDU.EC/bitstream/123456789/3124/1/UPS-GT000218.pdf>

Mariz, R. y Calvo, A. (2000). La estrategia de crecimiento empresarial: una visión desde la teoría de los costes de transición. UNIRIOJA. p 665-670. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565277.pdf>

Matilla, K. (2008). Los Modelos De La Planificación Estratégica En La Teoría De Las Relaciones Públicas. España: OUC. Recuperado de:

https://books.google.com.co/books?id=AJ0jL3FcYioC&printsec=frontcover&source=gsbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2010). Manual para la elaboración de planes de negocio. Editorial Ventures. Colombia. Recuperado de: http://www.mipymes.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=3997&name=Manual_para_realizar_planes_de_negocios.pdf

Moreno, J. (2015). *Implementación de estrategias de marketing para una empresa que compite en el sector industrial de productos de pintura en lima* (Tesis de Especialización). Universidad Ricardo Palma. Lima. Recuperado de: http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/1201/1/moreno_fj.pdf

Ortiz, C. (2014). *Plan de negocios para un despacho de arquitectos en Guadalajara, Jalisco* (Tesis de maestría). Instituto tecnológico y de estudios superiores de occidente. México. Recuperado de: <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/3464/TOG%20despacho%20de%20arquitectura.pdf?sequence=2>

Palacios, L. (2010). *Dirección estratégica*. Editorial: ECOE, Ediciones. Colombia. Recuperado de: <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-2da-Edici%C3%B3n.pdf>

Parra, A. (2015). *Elaboración de un plan estratégico para la empresa ÓPALO almacenes comercializadora Reyes & Turiño CIA LTDA. De la ciudad de Loja para el periodo 2015 – 2019*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Loja. Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.unl.edu.ec/bitstream/123456789/10360/1/Alba%20Patricia%20Parra%20-%20Informe%20Final%20Tesis.pdf>

Pineda, J. (2018). En Santander hoy habitan más de 30 mil venezolanos. *Vanguardia Liberal*. Recuperado de: <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/en-santander-hoy-habitan-mas-de-30-mil-venezolanos-OEvI439362>

- Pineda, J. (2019). 15 proyectos próximos a iniciar en Bucaramanga, con \$132 mil millones. *Vanguardia Liberal*. Recuperado de: <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/15-proyectos-proximos-a-iniciar-en-bucaramanga-con-132-mil-millones-CX1000150>
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 1-16. Recuperado de: <https://www.academia.edu/16573164/MEFE-MEFI-MPC-FODA>
- Portafolio. (10 de noviembre de 2017). En el 2018 el sector de la construcción crecerá 4,6%. Portafolio. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/sector-construccion-crecera-en-el-2018-511534>
- Portafolio. (10 de noviembre de 2017). En el 2018 el sector de la construcción crecerá 4,6%. *Portafolio*. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/sector-construccion-crecera-en-el-2018-511534>
- Puerto, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias internacionales. *Revista científica pensamiento y gestión*. No 28. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1025/4971>
- Romo, L. (2015). *Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa MVA, ubicada en el distrito metropolitano de quito* (Tesis de pregrado). Escuela Politécnica Nacional. Ecuador. Recuperado de: <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/9218>
- Sainz de Vicuña, J.M. (2010). *El plan de marketing en la PYME*. ESIC Editorial, Madrid, España.
- Sandoval, C. y Ovalle, S. (2012). *Plan de negocios para la creación de una empresa de servicios en decoración, remodelación y ambientación de inmuebles, incluyendo el proceso de diseño, desarrollo del proyecto y suministro de los elementos para estos procesos, en Bogotá y municipios aledaños* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana. Colombia. Recuperado de: <https://repository.javeriana.edu.co:8443/handle/10554/11019>

- Secretaría de Planeación y Alcaldía de Bucaramanga. (2014). *Plan de ordenamiento territorial 2013-2027 Tomo dos*. Secretaría de Planeación y Alcaldía de Bucaramanga. Recuperado de: <http://www.concejodebucaramanga.gov.co/planordenamientoterritorial/tomo2.pdf>
- Shafritz, M. y Hyde, A. (1999) *Clásicos De La Administración Pública*. México: Impresora y Encuadernadora Progreso. Recuperado de: http://dspace.utalca.cl/bitstream/1950/9177/1/clasicos_de_la_administracion_publica.pdf
- UNIPAMPLONA. (2015). Plan estratégico. Recuperado de: http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/9.2.pdf
- Universidad Nacional. Sede Medellín. (2012). *Guía metodológica básica para la creación del plan de negocio en empresas de base tecnológica*. Recuperado de:
- Vidal, P. (2016). *Plan de negocios para exportación de servicios de arquitectura al mercado estadounidense* (Tesis de maestría). Universidad de Chile. Santiago de Chile. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/143065/Plan-de-negocios-para-exportaci%C3%B3n-de-servicios-de-arquitectura-al-mercado-estadounidense.pdf?sequence=1>
- Zapata, A. y Bolivar, J. (2015). *Plan de Mercadeo constructora Solarium S.A.S* (Trabajo de grado especialización). Universidad de Medellín. Medellín. Recuperado de: http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2186/TG_EAG_87.pdf?sequence=1

15. Anexos

Anexo A. Respuestas sobre el análisis interno

Auditoría de Gerencia	
Preguntas	Respuestas
1. ¿La empresa utiliza conceptos de dirección estratégica?	No se han planteado estrategias aún para el negocio, lo que hacemos es vender un producto de calidad y a buen precio.
2. ¿Los objetivos y las metas de la empresa son fáciles de medir y se han comunicado de manera adecuada?	No hay objetivos y metas bien definidas, queremos crecer como empresa e incursionamos en el mercado hace poco.
3. ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos ¿realizan una planeación eficaz?	Como tal no hay distintos gerentes, solo una persona encarga de gerenciar y además realizar otras labores.
4. ¿Los gerentes delegan la autoridad de manera adecuada?	Cada persona sabe que tiene que realizar ciertas funciones distintas, si surgen más cosas nos repartimos las tareas.
5. ¿La estructura de la organización es apropiada?	No, considero que es necesario incluir más personal y además que cada uno tenga funciones con mayor claridad de acuerdo con sus competencias laborales.
6. ¿Las descripciones y las especificaciones de los trabajos son claras?	No, lo ideal sería que cada uno hiciera un rol distinto pero lo que pasa es que la empresa es pequeña entonces no tenemos una persona para cada puesto requerido
7. ¿La moral de los empleados es alta?	Yo creo que sí, cada uno trabaja bien
8. ¿Los índices de rotación y ausentismo de los empleados son bajos?	Las personas que iniciamos la empresa estamos aun laborando en ella, ha ingresado nuevo personal que se mantiene trabajando con nosotros.

Auditoría de Gerencia	
Preguntas	Respuestas
9. ¿Los mecanismos de recompensa y control de la empresa son eficaces?	Creo que la mayor recompensa es el sueldo que perciben por su trabajo, es satisfactorio para todos. Por el momento no contamos otros mecanismos de recompensa y control.

Auditoría de Mercadotecnia	
Preguntas	Respuestas
1. ¿Los mercados están segmentados de manera eficaz?	Nuestro productos se realizan para oficinas y apartamentos mayormente, entonces nos enfocamos en lo que ellos necesitan.
2. ¿La empresa está bien posicionada entre los competidores?	Consideramos que a pesar de ser una empresa pequeña y nueva, estamos creciendo en el mercado, seguimos buscando posicionarnos y resaltar en la ciudad.
3. ¿La participación en el mercado de la empresa ha aumentado?	Sí, ha aumentado queremos incluir más productos a nuestro portafolio.
4. ¿Los canales de distribución actuales son confiables y eficientes en costos?	Sí, nosotros mismo distribuimos los productos.
5. ¿La empresa posee una organización de ventas eficaz?	Hay una persona encargada de las asesorías en ventas, atiende a los clientes y conoce bien nuestros productos. Es posible que pueda realizarse una estrategia para aumentar las ventas, pero aún no lo hemos planeado bien.
6. ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos?	Sí, nuestros productos y el servicio son de una excelente calidad, tratamos bien al cliente, manejamos buenos precios.
7. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa se han establecido de manera adecuada?	Sí, es lo principal, manejar precios justos y buenos para que el cliente se interese en adquirirlos.

Auditoría de Mercadotecnia	
Preguntas	Respuestas
8. ¿La empresa cuenta con una estrategia de promoción y publicidad eficaz?	Por la ubicación de la empresa estamos en un punto central, donde hay gran número de personas que visitan esa calle para conseguir los productos que ofrecemos y otros similares, lo que más se mueve es el voz a voz, y también la publicidad física. Este aspecto podría mejorarse.

Auditoría de finanzas y contabilidad	
Preguntas	Respuestas
1. ¿Dónde la empresa es fuerte o débil en el aspecto financiero, de acuerdo con los análisis de razones financieras?	Se puede decir que la empresa es estable, puede pagar sus cuentas, no estamos endeudados, cubre sus gastos fijos y tiene utilidad.
2. ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a corto plazo?	Como tal endeudarnos a corto plazo no creo que sea una buena opción por el momento, no manejamos grandes cifras y vamos creciendo de a poco.
3. ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a largo plazo a través del endeudamiento o de valores?	Sí, es posible que la empresa pueda obtener capital a corto plazo.
4. ¿La empresa posee suficiente capital de trabajo?	No es mucho pero creemos que es lo que se requiere para que la empresa funcione como lo está haciendo.

Auditoría de producción y operaciones	
Preguntas	Respuestas
1. ¿Los proveedores de materias primas, refacciones y partes del proceso de montaje son confiables y razonables?	Sí, los contratistas que trabajan para nosotros son personas confiables, que realizan un buen trabajo.
2. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?	Las instalaciones son adecuadas para las funciones que realizamos y están en buenas condiciones. Se podría ampliar el espacio un poco más si contratáramos más personal.
3. ¿Las políticas y los procedimientos del control de inventarios son eficaces?	No contamos con políticas y procedimientos de control de inventarios, estamos trabajando en eso.
4. ¿Las políticas y los procedimientos del control de calidad son eficaces?	Tampoco hay sobre control de calidad, también estamos trabajando en eso.
5. ¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están ubicados en forma estratégica?	Sí, la ubicación es estratégica dado que es un sector reconocido en la ciudad para conseguir este tipo de productos.
6. ¿La empresa posee capacidades tecnológicas?	Nos ajustamos a la demanda del mercado, pero creemos que aún podemos innovar en este tema.