

**PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA VENCO LTDA.
VENTANAS DE COLOMBIA**

**CAROLINA ALJURE BARON T00012515
KAREN P. RODRIGUEZ VERGARA T00011303**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR.
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL.
CARTAGENA D.T. Y C.**

2009

**PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA VENCO LTDA. -
VENTANAS DE COLOMBIA**

**CAROLINA ALJURE BARON T00012515
KAREN P. RODRIGUEZ VERGARA T00011303**

**Informe final de Grado presentado para optar título de
Financista**

Director

VÍCTOR ESPINOSA FLÓREZ

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR.
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.
CARTAGENA D.T. Y C.**

2009

NOTA DE ACEPTACIÓN.

Firma de presidente del jurado

Firma del jurado.

Firma del jurado

Cartagena de Indias, 5 de Mayo del 2009

Cartagena, 5 de mayo del 2009

Señor(es)

COMITÉ CURRICULAR DE INGENIERIA INDUSTRIAL

Universidad Tecnológica de Bolívar.

Ciudad.

Ref.: Revisión de Monografía Minor de Marketing Estratégico.

Por medio de la presente me permito poner a consideración la Monografía titulada: **“PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA VENCO LTDA. - VENTANAS DE COLOMBIA”**, la cual estoy he asesorado a las estudiantes CAROLINA ALJURE BARON y KAREN P. RODRIGUEZ VERGARA de los programas de Finanzas y Negocios Internacionales e Ingeniería Industrial, respectivamente.

Cordialmente,

VICTOR ESPINOSA FLOREZ

Profesor Facultad de Ciencias económicas y administrativas

Cartagena, 5 de mayo del 2009

Señor(es)

COMITÉ CURRICULAR DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Universidad Tecnológica de Bolívar.

Ciudad.

Ref.: Revisión de Monografía Minor de Marketing Estratégico.

Por medio de la presente me permito poner a consideración la Monografía titulada: **“PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA VENCO LTDA. - VENTANAS DE COLOMBIA”**, la cual asesorado a las estudiantes CAROLINA ALJURE BARON y KAREN P. RODRIGUEZ VERGARA de los programas de Finanzas y Negocios Internacionales e Ingeniería Industrial, respectivamente.

Cordialmente,

VICTOR ESPINOSA FLOREZ

Profesor Facultad de Ciencias económicas y administrativas

Cartagena, 5 de Mayo del 2009

Señores

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Ciudad

Respetados señores:

De la forma más cordial, nos permitimos presentar a ustedes la monografía titulada: **“PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA VENCO LTDA. -VENTANAS DE COLOMBIA”**, para su estudio, consideración y aprobación, como requisito para obtener el título en Finanzas y negocios internacionales e Ingeniería Industrial, además para aprobar el Minor de Marketing Estratégico - 2007.

En espera que se cumpla con las normas pertinentes establecidas por la institución.

Atentamente,

Carolina Aljure Barón.
Código: T00012515

Karen P. Rodríguez Vergara
Código: T00011303

AUTORIZACIÓN

Yo **Karen P.Rodriguez Vergara**, identificada con numero de cedula 45.545.814 expedida en Cartagena, autorizo a la **Universidad Tecnológica de Bolívar** para hacer uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catalogo online de la biblioteca.

Karen P. Rodriguez Vergara
C.C.: 45.545.814 de Cartagena.

AUTORIZACIÓN

Yo **Carolina Aljure Barón**, identificado con numero de cedula 1.128.046.338 expedida en Cartagena, autorizo a la **Universidad Tecnológica de Bolívar** para hacer uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catalogo online de la biblioteca.

Carolina Aljure Barón

C.C.: 1.128.046.338 de Cartagena.

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCION	
0 JUSTIFICACION	
0.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACION	
0.1.1 Identificación del problema	
0.2 OBJETIVO	
0.2.1 Objetivo general	
0.2.2 Objetivo específico	
0.3 METODOLOGIA DE TRABAJO	
0.3.1 Tipo de investigación	
0.3.2 Técnicas de recolección de datos	
0.3.2.1 Información primaria	
0.3.2.2 Tipo de muestra	
0.3.2.3 Tamaño de la muestra	
1. GENERALIDADES DE VENTAS DE COLOMBIA – VENCO LTDA.	
1.1 Tipo de clientes	
1.2 Misión	
1.3 Visión	
1.4 Objetivos de calidad	
1.5 Estructura orgánica	
1.6 Productos	
1.7 PROCESO DE FABRICACION DE VENCO LTDA.	
Descripción de las fases del proceso	
2. ANALISIS SITUACIONAL DE VENCO LTDA	
2.1 Análisis externo de Venco Ltda.	
2.1.1 Rivalidad entre las empresas que compiten	

- 2.1.2 Entrada potencial de competidores nuevos
- 2.1.3 Desarrollo de productos sustitutos
- 2.1.4 Poder de negociación de proveedores
- 2.1.5 Poder de negociación de clientes
- 2.2 Barreras de entrada de Michael Porter
 - 2.2.1 Economía a escala
 - 2.2.2 Diferenciación del producto
 - 2.2.3 Inversión
 - 2.24 Desventaja en costos independientemente de la escala
 - 2.2.5 Acceso a las canales de distribución
 - 2.2.6 Política gubernamental
- 2.3 Análisis Externo (POAM)
- 2.4 Mercado Objetivo
- 2.5 Situación Venco LTDA en el mercado
- 3. PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA VENCO LTDA.
 - 2.1 Plan de direccionamiento estratégico para Venco Ltda.
 - 3.1.1 Misión Propuesta
 - 3.1.2 Visión Propuesta
 - 3.1.3 Política de Calidad propuesta
 - 3.1.4 Valores de VENCO LTDA.
 - 3.2 Situación Competitiva
 - 3.3 Mecanismos De Control
 - 3.4 Objetivos estratégicos
- 4. CONCLUSIONES.
- BIBLIOGRAFIA.
- ANEXOS

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1: Temperatura y tiempos para la termofusión de ventanas de PVC.

Tabla 2: Análisis externo de VENCO Ltda.

Tabla 3. Estructura general del censo de edificaciones, según áreas urbana y metropolitana de Cartagena

Tabla 4. P & G proyectados

Tabla 5: Análisis interno (PCI)

Tabla 6: Plan estratégico de marketing para Venco Ltda.

LISTA DE GRÁFICAS

Pág.

Gráfica 1: Evolución situación financiera de VENCO

Gráfica 2: Evaluación de la calidad

Gráfica 3: Nivel de satisfacción del cliente

Gráfica 4: Puntualidad en las cotizaciones de VENCO

ANEXOS

Pág.

ANEXO A: Empresa VENCO Ltda. (Ventanas de Colombia)

ANEXO B: Area de corte

ANEXO C: Máquina de corte

ANEXO D: Fresadora retestadora

ANEXO E: Curvado de perfilado

GLOSARIO

FRESADO: Consiste principalmente en el corte del material que se mecaniza con una herramienta rotativa de varios filos.

GRANULOMETRIA: Son compuestos orgánicos formados únicamente por átomos de carbono e hidrógeno.

HIDROCARBUROS: Son compuestos orgánicos formados únicamente por átomos de carbono e hidrógeno.

POLICLOROPRENOS: Es el polímero del cloropreno, la goma sintética conocida como neopreno.

PVC: Policloruro de vinilo.

RETESTADORA: Máquina para despuntar la testa de cualquier perfil, en diferentes ángulos.

TERMOFUSION: Es un método de soldadura simple y rápido, para unir perfiles de PVC y sus accesorios

INTRODUCCIÓN

Se vive en un mundo absorbente, en donde cada día se debe sobrevivir a la fuerte competencia que se da dentro de los mercados locales, nacionales e internacionales buscando la sobrevivencia mediante la búsqueda de un mejoramiento continuo que apunte hacia la competitividad, hacia la eficiencia y la eficacia de los distintos procesos llevados a cabo para un fin determinado que determinen un buen posicionamiento a las empresas.

Hoy en día la importancia de estas variables radica en tener una empresa que pueda definir el rumbo de toda la organización, tales como la misión, la visión, los valores de toda organización, un análisis detallado mediante la implementación de estrategias que permitan llegar al logro de los objetivos organizacionales de las empresas, que aputen cada día a un mejor posicionamiento en el mercado logrando así ventajas competitivas.

Vale la pena destacar que es muy importante el análisis de los factores externos e internos que se dan en las empresas y el concientizar la responsabilidad social corporativa, que aunque no es una práctica obligatoria, ayuda indudablemente al desarrollo social, al construir confianza entre los socios e inversionistas fortaleciendo la imagen de la organización con la rentabilidad del negocio en el largo plazo.

Además de esto, es mucha la necesidad de analizar el trabajo que se lleva a cabo dentro de una empresa, independiente de la fabricación de su producto, siempre se debe llegar a la necesidad de investigar y perfeccionar los métodos de trabajo que se dan en el transcurso de la ejecución de las distintas actividades a las que

se somete toda empresa, es esto lo que facilita un estudio de trabajo, el permitir de manera considerable el valorar críticamente la manera en cómo se vienen haciendo las cosas.

Llevar a mejorar la situación interna como externa de las organizaciones es muy importante, identificando sus amenazas y oportunidades para utilizar nuevas técnicas en la toma de decisiones, buscando indudablemente aumentar la productividad de las organizaciones por medio de la implementación de mejoras que contribuyan entre otras cosas a establecer normas de rendimiento a una economía representada en los pesos que se ahorran vía recursos, y en los pesos que generan vía resultados con mejores prácticas de manufactura reduciendo la fatiga y mejorando el ambiente de trabajo.

0. JUSTIFICACIÓN

La idea de realizar un plan de marketing surge de la necesidad que tiene la empresa Venco Ltda., de lograr un mejor posicionamiento dentro de su mercado objetivo, que en este caso se trata del sector de la construcción en la ciudad de Cartagena, como plan de trabajo, se propone un intercambio en el que tanto el consumidor vs empresa se vean beneficiados.

Pudimos notar que la empresa objeto de esta investigación no es la primera en la escala de preferencias de los clientes, razón por la cual también existe la necesidad de encaminar nuestro plan de mercadeo a reforzar el concepto de calidad en los clientes reales y potenciales de la empresa.

Básicamente lo que pretendemos con el plan de marketing es indicarle a la empresa como presentarse ante los clientes que conforman uno de los segmentos de su mercado actual, a través de la identificación y la enfatización en las características que hacen competitiva su línea de ventanas y puertas en PVC.

Para que una empresa pueda colocarse en el mercado es necesario que ofrezca algo que la distinga de sus competidores. En el caso de las empresas que venden productos con marcas y precios similares, la diferenciación se encuentra en otros aspectos cualitativos como lo pueden ser calidad en el servicio, ubicación, comodidad, garantía, crédito, variedad, prestigio, y tiempos de entrega.

El plan de mercadeo apunta a sacarle el mayor beneficio posible al factor diferenciador y al valor agregado de uno de los productos fabricados por Venco Ltda., en este caso como ya hemos dicho es la línea de ventanas y puertas, con el

fin de conseguir que lo prefieran entre los de la competencia, lo que requiere de una investigación exhaustiva de las características de dicho producto relacionadas con las necesidades de los clientes que lo demandan.

La empresa Venco Ltda., cuenta con 6 años de experiencia en todo lo relacionado con Productos arquitectónicos en PVC. Además de la fabricación de estos, ofrece asesoría técnica, transporte e instalación de los productos que ha logrado posicionar en el mercado.

El estudio al cliente es de vital importancia para analizar el impacto que generan los medios de comunicación y como han influido en sus decisiones de compra, de esta manera mirar las nuevas cualidades que demandan los clientes.

Es importante realizar este plan de mercadeo para dar a conocer los pasos adecuados que se deben seguir para promover el producto, saber que le hace falta para seguir compitiendo, también se necesita conocer los cambios que ha sufrido el mercado, las características que son inestables que pueden cambiar incluso en meses, (con innovaciones tecnológicas adquiridas por la competencia) trayendo consecuencias graves para la empresa. La investigación requerida para nuestro plan de mercadeo toca todos los temas ya mencionados y la manera en que la consecución de logros influye de manera positiva en las finanzas de la empresa.

0.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Venco Ltda., es una empresa colombiana ubicada en la ciudad de Cartagena de Indias. Fue creada el 28 de Agosto de 2.001 teniendo sus inicios en el municipio de Turbaco-Bolívar en el que permaneció por un periodo de 2 años. En el año 2.003 se traslada a la Cra 17 No 35-33 bodega E del barrio Paseo Bolívar en la ciudad de Cartagena, dada la necesidad de engrandecer sus instalaciones y en

busca de atender las necesidades y exigencias propias de sus clientes para prestar un mejor servicio.

Venco LTDA, ofrece a sus clientes ventanas, puertas, barandas, cielos rasos, closet, divisiones para baño, divisiones de cocina entre otros productos relacionados con el material PVC; la empresa surge por iniciativa del señor Jaime Pacheco quien fue trabajador de Propilco y hoy día es uno de los socios de la empresa.

El primer producto que se elaboró en esta empresa fueron ventanas, vendidas en el municipio de Turbaco y en la ciudad de Cartagena.

El proveedor de Materia Prima, desde sus inicios hasta la fecha, es la empresa Royal Andina S.A. una empresa colombiana perteneciente al grupo SANFORD con desarrollo de tecnología canadiense con sede principal en Cartagena.

Venco Ltda., cuenta con 6 años de experiencia en todo lo relacionado con Productos arquitectónicos en PVC. Además de la fabricación de estos, ofrece asesoría técnica, transporte e instalación de los productos que ha logrado posicionar en el mercado.

El área de atención al cliente es muy importante pues es el contacto directo entre la organización y los consumidores y nos ayuda a saber si realmente estamos satisfaciendo sus necesidades, a través de diferentes herramientas de evaluación del grado de satisfacción.

Uno de los factores más importantes para los clientes será el respaldo de la esencia del producto y de la calidad del servicio, el proceso de cada producto para lograr un desarrollo y evolución constante y siempre presentarle nuevas

alternativas al consumidor, factores que dependen de la estrategia desarrollada por la empresa.

Venco Ltda., ofrece a sus clientes ventanas, puertas, barandas, cielos rasos, closets, divisiones para baño, divisiones de cocina entre otros productos relacionados con el producto PVC. Su proveedor principal de materia prima es la empresa Royal Andina S.A. una empresa colombiana perteneciente al grupo Sanford con desarrollo de tecnología canadiense.

La situación actual de Venco Ltda. Es muy buena, debido a que la construcción en nuestra ciudad ha tenido un crecimiento bastante acelerado, se podría decir que esta en su punto máximo, por lo que la demanda es muy alta, afortunadamente Venco Ltda. Cuenta con la capacidad de producción suficiente para cubrir la demanda que cabe resaltar es alta en comparación con empresas del sector que se dedican a la misma actividad y poseen el mismo tamaño.

Según lo investigado Venco Ltda., ocupa el cuarto lugar en el mercado, fue por esta razón que decidimos encaminar nuestro plan a lograr enriquecer en su totalidad la imagen o percepción de la empresa por parte del consumidor, en cuanto a calidad es excelente y muy competitivo, como también lo son las otras marcas de productos similares y de productos sustitutos como el aluminio, por eso resulta muy beneficioso luchar la batalla de las percepciones generando valor agregado.

Por otra parte Venco Ltda., está tratando de extender su línea de productos, es decir intentan de ofrecer a sus clientes una mayor variedad de opciones dentro de los productos que ya vienen ofreciendo, dirigidos al mismo segmento de mercado que escogimos que es la construcción. Se trata de crear nuevos diseños de ventana y puertas, esta innovación es muy atractiva para los clientes, debido a que va muchos mas allá de suplir la necesidad básica de instalar puertas y

ventanas, genera valor agregado en cuanto a la estética, además hace que el cliente perciba un trato más personalizado, un modelo menos generalizado y mas dirigido a él y a sus preferencias.

Continuando con la investigación, encontramos que existen algunas irregularidades en cuanto a atención al cliente, como lo es el retraso en la entrega de las cotizaciones, situación que en muchas ocasiones lleva al cliente a consultar con la competencia, que tal vez no ofrezca mejores opciones pero esta siendo oportuna.

El problema del retraso en las cotizaciones radica en la competencia en los precios, en este tipo de negociaciones el mencionado precio varía por el tamaño del proyecto y la cantidad demandada de producto, lo complicado de realizar las cotizaciones de Venco Ltda., es que no todas son iguales por lo que se evalúa la rentabilidad para cada caso.

0.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad Venco Ltda., no ha alcanzado el posicionamiento que desea dentro del mercado; contrario a sus objetivos, la compañía está ocupando un cuarto lugar en la escala de preferencia de los consumidores.

Lo que se pretende lograr con la formulación de este plan de mercadeo es aportar toda la información sobre los pasos a seguir y las acciones correctivas que se deberían tomar para fortalecer la percepción que los consumidores tienen de la empresa objeto de esta investigación.

Como sabemos el marketing no es una batalla de productos si no de percepciones, por lo que el plan de mercadeo debe dar las pautas a la empresa acerca de cómo lograr que sus clientes lo vean como la mejor opción en cuanto a

calidad, variedad e innovación de diseños de estructuras en PVC (ventanas y puertas) en la ciudad de Cartagena.

Mediante el plan de marketing estratégico se busca llegar al logro de los objetivos organizacionales de VENCO Ltda., y saber posicionarse teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado, los cuales forman la base para que la empresa tome mejores decisiones y así explote las oportunidades de expandirse no solo a nivel nacional sino también internacionalmente.

0.3 OBJETIVOS

0.3.1 Objetivo general. Formular un plan estratégico de marketing para la empresa VENCO Ltda., a partir de un diagnóstico en cada una de las áreas estratégicas del negocio, que le sirva a la empresa de guía en los procesos de toma de decisiones en busca de un mejor posicionamiento en su mercado objetivo.

0.3.2 Objetivos específicos. Analizar las condiciones actuales y potenciales del sector de la construcción en Cartagena de tal forma que sirva para evaluar el entorno en donde se desenvuelve VENCO Ltda., su dinámica y potencialidades.

- Identificar las capacidades internas de VENCO Ltda., en términos de infraestructura física y tecnológica, administración y gestión, marketing y ventas, recursos humanos y financieros, utilizando las técnicas de gerencia estratégica para identificar sus debilidades y fortalezas.
- Identificar las oportunidades y amenazas de VENCO Ltda., a través de un análisis situacional externo que permita valorar el impacto que tienen estas variables sobre la empresa.

- Formular un plan estratégico de marketing para VENCO Ltda., que sirva de herramienta para la toma de decisiones y definición de programas de mejoramiento de la calidad de sus productos y/o servicios.

0.4 METODOLOGÍA DE TRABAJO

0.4.1 Tipo de investigación. Se realizara una investigación de tipo analítico – descriptivo, ya que el objetivo de estudio está dirigido a especificar líneas de mercado por competencia, también ampliar mercados de acción y diversificación de productos para lograr la búsqueda de una ventaja competitiva que diferencie el servicio prestado por la compañía y el logro de sus objetivos en VENCO LTDA.

0.4.2 Técnicas de recolección de datos e información primaria. Para conocer y analizar la situación en el mercado de la empresa VENCO LTDA., se utilizara método descriptivo a través de entrevistas, y observaciones directas a clientes, personas que laboran en la empresa y a expertos de puertas y ventanas en PVC. La población será abordada por muestras representativas.

Se decide comenzar por la realización de encuestas a los clientes de los diferentes sectores, como lo son: sector hotelero, sector salud, sector Institucional, sector comercial y sector construcción.

0.4.3 Tipo de muestra. El método escogido para determinar la muestra fue el aleatorio simple, la población será abordada por medio de muestras representativas, todos los miembros de la población tiene la misma probabilidad de ser escogidos, con este tipo de muestreo se pretende asegurar que todos los niveles de interés estén representados adecuadamente dentro de la muestra.

0.4.4 Tamaño de la muestra. En la elección del tamaño de la muestra se han planteado los siguientes condicionamientos:

Según los datos encontrados en el manual de calidad de la empresa, existen 102 clientes permanentes y 78 clientes ocasionales, para un total de 180 clientes, entonces se podría decir que para una población de 180 contratantes de la empresa VENCO Ltda., desea conocer el nivel de satisfacción respecto a los servicios que presta, por lo que se necesita saber que cantidad de contratantes se deben encuestar para poder tener una información confiable, con un margen de error o desviación estándar de 0.015 y un 90% de confiabilidad.

Fórmula para el tamaño de la muestra:

$$n = n' / (1 + n'/N)$$

$$N = 180$$

$$\sigma^2 = (se)^2 = (0.015)^2 = 0,000225$$

$$s^2 = p(1 - p) = 0,9(1 - 0,9) = 0,09$$

$$n' = \frac{s^2}{\sigma^2} = \frac{0,09}{0,000225} = 400$$

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N} = \frac{400}{1 + 400/180} = 124$$

De lo anterior se concluye al ser aplicada la fórmula para la obtención de la muestra, que como resultado el número de personas a encuestar serán de 124 clientes de Venco Ltda.

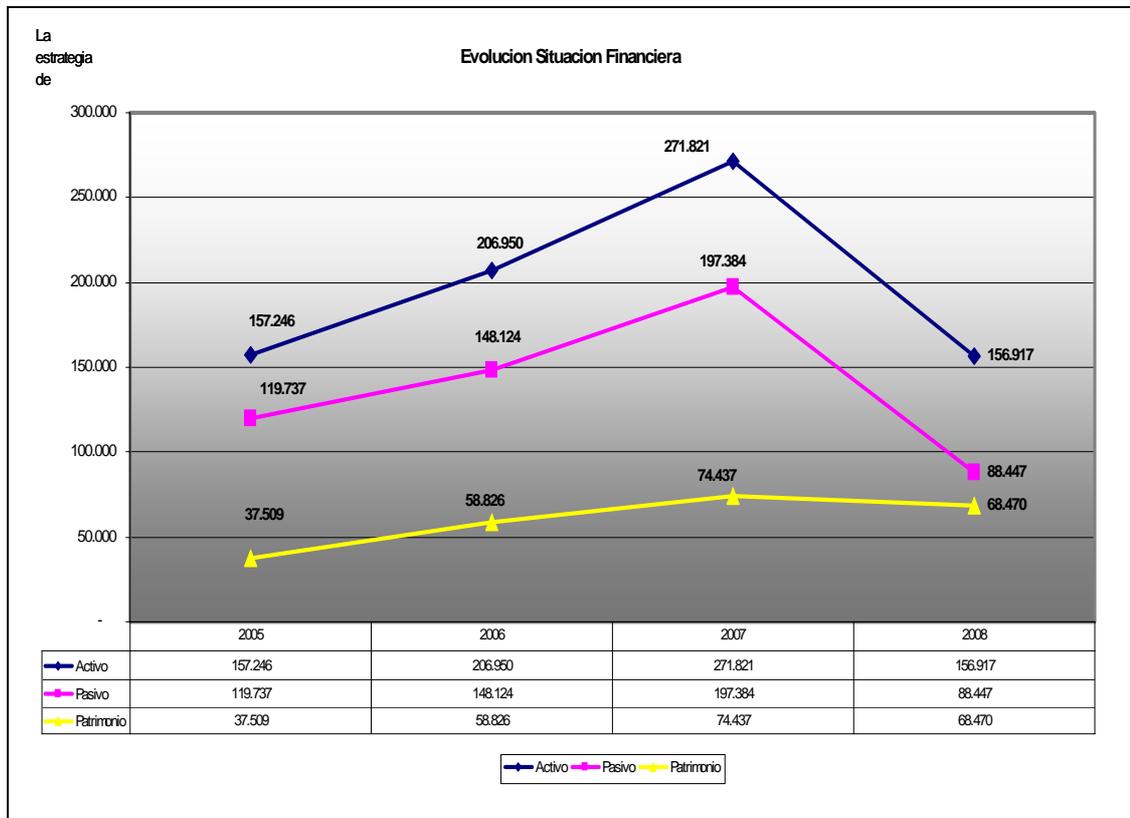
1. GENERALIDADES DE VENTAS DE COLOMBIA – VENCO LTDA.

En la actualidad VENCO Ltda., pertenece al sector secundario o sector industrial de transformación en Colombia, No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores¹, por lo que Venco clasifica como empresa pequeña por contar con 11 empleados, el origen de su capital es privado, es una sociedad limitada que se dedica a la elaboración de ventanas, puertas, barandas, cielos rasos, closets, divisiones para baño, divisiones de cocina y productos relacionados con el producto PVC. Esta ubicada en la ciudad de Cartagena en la Cra 17 Nro 35-33, bodega E del barrio Paseo Bolívar.

La evolución financiera de Venco Ltda., se ha venido valorando año por año desde su incursión en el mercado, destacando el periodo comprendido entre 2005 y 2008, años en donde sus finanzas se mantuvieron por encima del nivel de equilibrio.

Asimismo Venco ha financiado gran parte de sus actividades con capital de terceros, lo que le ha permitido responder oportunamente a los requerimientos de sus clientes. En el 2007 incrementa sus activos, invirtiendo sus recursos en bienes para aumentar sus inventarios y maquinaria para la elaboración de sus productos (ver grafica 1).

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>



Fuente: Estado económico Gerencia de Venco Ltda. 2009

1.1 Tipo de clientes

Desde sus inicios VENCO Ltda. ha trabajado con dos (2) tipos de clientes los cuales los clasifica de la siguiente manera:

- Clientes Permanentes: aquellos clientes a los cuales se le han realizado más de tres (3) trabajos durante un año.
- Clientes Ocasionales: aquellos clientes a los cuales se le han realizado menos de tres (3) trabajos durante un año.

1.2 Misión

Somos una empresa encaminada a la fabricación y comercialización de productos arquitectónicos en PVC, cumpliendo parámetros de calidad y responsabilidad. Para esto contamos con una infraestructura adecuada, un personal competente y calificado que contribuye al mejoramiento continuo de la empresa y satisfacción de nuestros clientes, empleados y socios.

1.3 Visión

Ser una empresa líder en cuanto a fabricación, comercialización y desarrollo de productos arquitectónicos en PVC, caracterizándose como un modelo empresarial tanto a nivel nacional como de la región del Caribe.

1.4 Objetivos de calidad

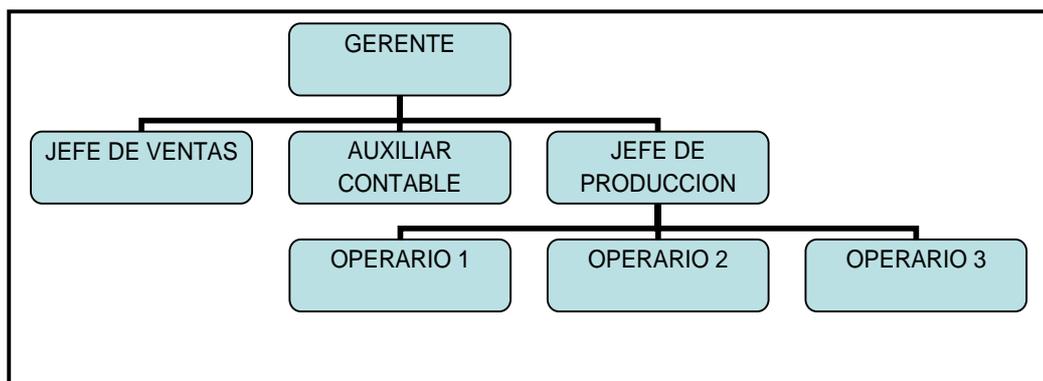
- Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- Mantener una infraestructura adecuada para la prestación de nuestros servicios.
- Mantener un recurso humano competente.
- Mantener y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad conforme a los requisitos de la norma ISO 9001:2000.

1.5 Estructura orgánica

Venco tiene una estructura organizacional sencilla y de carácter piramidal, cuenta con sólo 7 empleados y un sistema administrativo centralizado en donde, según datos de la gerencia, el 90% de las decisiones son tomadas conjuntamente entre los accionistas y la dirección.

Según información de la gerencia, las decisiones de mayor impacto para la empresa podrían ser el ingreso de nuevos socios, la autorización para pedir créditos bancarios e inversiones.

Figura 1. Estructura orgánica de VENCO Ltda.



Fuente: Venco Ltda., 2009

1.6 Productos y/o servicios

Venco Ltda., ofrece a sus clientes la fabricación e instalación de los siguientes productos arquitectónicos en PVC: Ventanas, puertas, closet, barandas, pérgolas, muebles de cocina, divisiones de baño, lockers, fachadas, sistema constructivo de RBS sistema Royalco.

Además ofrece suministro e instalación de productos en vidrio templado, tales como: divisiones de baño, fachadas, y barandas. Asimismo, vende al mercado productos arquitectónicos en aluminio, como ventanas y puertas.

1.7 Proceso de fabricación de Venco Ltda.

En todo proceso de fabricación es muy importante tener claro el tipo de material a utilizar y el cambio que este sufre, en este caso se trata del PVC, material que resulta de la polimerización del monómero de cloruro de vinilo que da como resultado el policloruro de vinilo.

El proceso de fabricación inicia una vez se tengan los requerimientos y especificaciones del cliente y estos suministrados debidamente a la empresa cumpliendo con las políticas de información de Venco, ya que toda esta información debe ser plasmada en un formato y soportada con su respectiva factura de venta con su respectiva fecha de pedido y entrega del producto, esta variable es importante para cumplir con este tipo de contrato y las observaciones necesarias que tienen que ver con el producto, todo esto para verificar la conformidad del producto.

A continuación se toma la orden de producción y se reúne a todos los operarios a los cuales se les informa lo que se va a hacer, con el fin de que todos manejen la misma información y evitar errores; el operario encargado del corte se traslada al almacén y toma un perfil de PVC, luego procede a medir, para posteriormente cortar el perfil en la misma mesa de trabajo, una vez realizada la actividad se transporta el perfil cortado para la mesa de preparación del producto, en la cual se localiza otro operario que le realiza las perforaciones que sean necesarias (de acuerdo al tamaño de las especificaciones requeridas por el cliente) y desagües.

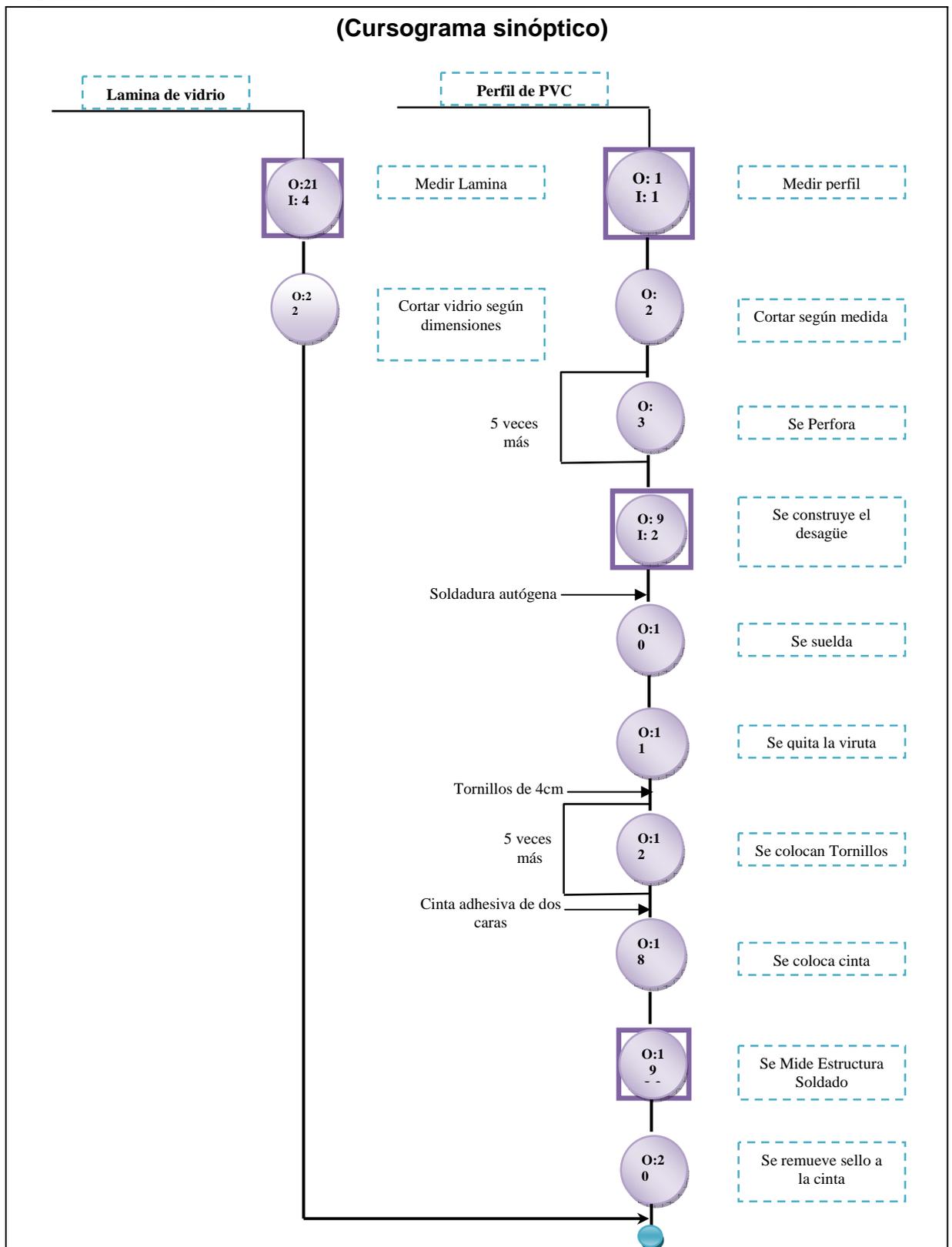
Después el operario lleva las partes a que sean ensambladas, en esta área se encuentran dos operarios por lo general realizando los respectivos ensambles de las partes.

Luego se transporta a la mesa de ensamble aquí se dan varias actividades como la limpieza de la ventana con formón para quitar la viruta que dejó la soldadora, luego se le colocan los tornillos (la cantidad de este depende del número de perforaciones realizada anterior mente); se le coloca una cinta doble paz en los bordes donde se va a colocar el vidrio, se mide la producto para verificar las medidas y se mide el vidrio, se corta el vidrio de acuerdo a las medidas, después se le quita el papel a la parte de arriba de la cinta se le coloca el vidrio, se le pone pisa vidrio para asegurarlo. Por último se transporta a almacenamiento.

La empresa actualmente no cuenta con un diagrama del proceso de fabricación debidamente estructurado, por lo siguiente proponemos el siguiente cursograma sinóptico adecuado para visualizar el proceso desde una óptica más amplia partiendo de un análisis a nivel macro el cual se realiza identificando las actividades más significativas de dicho procedimiento., (véase figura 2).

Este diagrama fue autorizado por la gerente Liliana Dean Guzmán que junto con los socios estuvieron de acuerdo en la elaboración y aceptación del mismo.

Figura 2. Proceso de fabricación de ventanas en pvc



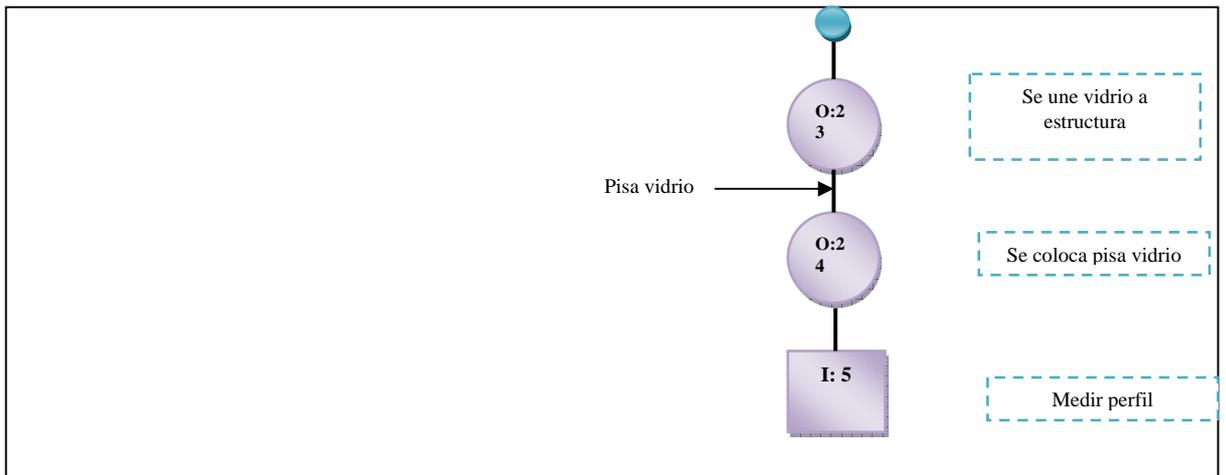
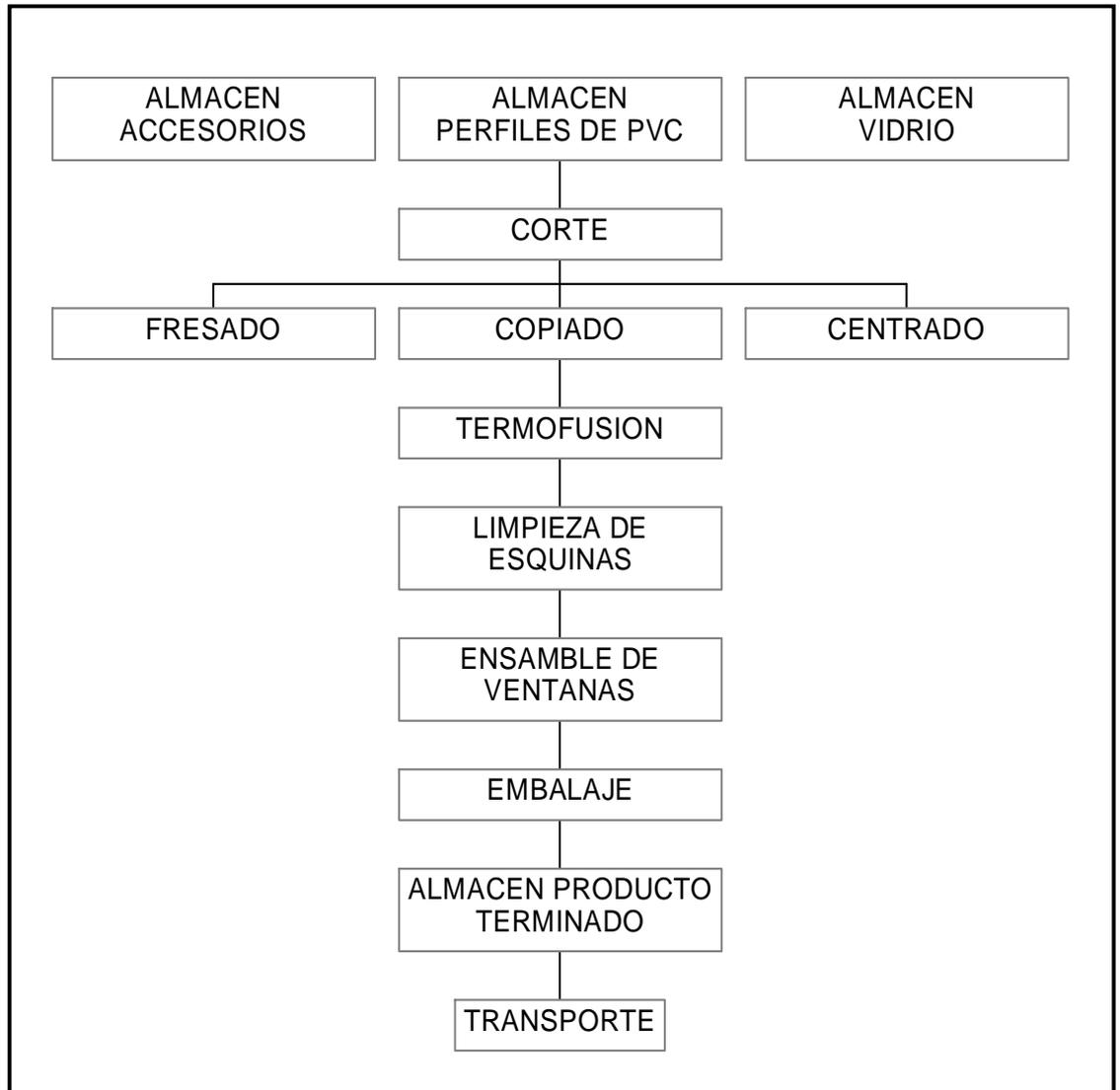


Figura 1. Cursograma sinóptico para la fabricación de una ventana en pvc en Venco Ltda.

A continuación se observa el proceso de elaboración de ventanas, el cual fue escogido por ser el de mayor impacto en la empresa, los demás productos cuentan con un proceso similar a este pero cambiando sus especificaciones dependiendo de lo requerido por los clientes.

A continuación se describirán detalladamente las respectivas áreas donde se desarrolla el proceso ilustrado en el diagrama anterior:

Figura 3. Áreas en el taller de Venco para la elaboración de ventanas en pvc.



Fuente suministrada por la gerente de Venco Ltda.

1.7.1 Primera fase: Almacén y accesorios

En esta área se encuentran almacenados todos los insumos correspondientes para la transformación de la materia prima, los perfiles de PVC tienen unas condiciones en cuanto a su almacenamiento, estos deben tener protección contra

la humedad y luz solar ya que deterioran rápidamente el material. El perfil de PVC debe estar apoyado sobre una superficie plana y lisa a través de toda su longitud, este apoyo debe ser puntual durante periodos prolongados de tiempo ya que de no ser así puede generar deformaciones.

En cuanto a la temperatura ideal para almacenamiento y procesamiento del perfil, no debe ser menor de 15° C, además deben almacenarse en estantes diferentes a los de perfiles metálicos y su altura máxima de apilamiento no debe ser mayor a 60 cm.

1.7.2 Segunda fase: Corte

En esta fase normalmente, se utilizan sierras sencillas de 90° y 45°. Las esquinas de las ventanas se cortan a 45° para posteriormente ser termo fusionadas. Para obtener la medida de la ventana, debe aumentarse a la longitud del perfil 6mm ya que en el proceso de soldado, se funde material disminuyéndose la longitud en 3mm por cada lado.

Se recomienda utilizar hojas de sierra de metal endurecido con dentado fino, los discos de dientes de corte adecuados son de diámetro 300-450 mm, distancia entre dientes 8-12mm, número de dientes 90-96 y velocidad de corte 50-52 Mm/seg El corte se hace en seco y sin refrigeración.

El perfil máximo tres días después de ser cortado debe soldarse, para evitar la acumulación de suciedad y la absorción de humedad ambiental que afecta negativamente la soldadura

1.7.3 Tercera fase: Fresado – copiado – centrado: En esta fase se realizan cortes a los perfiles por medio de una plantilla de ruteo sobre la superficie del perfil

y en la copiadora se realizan los maquinados requeridos para los drenajes de agua, guías de tornillos y guías de deslizadores.

- 1. Fresado – fresadora retestadora:** Se utilizan las mismas máquinas que se sirven para mecanizar la madera y metales ligeros de gran velocidad de giro, las brocas y fresas habituales en el mercado son aptas para estos trabajos, en esta parte del proceso también se realizan los drenajes de agua con una fresa para ranuras, la ranura recomendada es de 5mm x 20mm de largo, situándose a 70mm de la esquina del marco.
- 2. Centrado y taladrado:** Se marcan los centros de las perforaciones requeridas para la cerradura, o cualquier otra perforación que requiera el sistema que se está ensamblando. Esto se realiza a través de topes y una matriz que localiza los puntos de perforación para marcarlos, y posteriormente perforar.
- 3. Refuerzo de perfiles:** Determinado por el Módulo de Elasticidad del material (PVC RIGIDO = 250 kN/cm²) y según los esfuerzos estáticos que soportará la estructura, los perfiles de PVC cuando deben soportar ciertas cargas y a partir de una determinada longitud, deberán reforzarse con perfiles metálicos, aumentando así el modulo de elasticidad de la estructura a 21000 kN/cm². el módulo de elasticidad y el momento de Inercia determinan la rigidez del perfil a la flexión.

Módulo de Elasticidad de:

Acero	21000 kN/cm ²
Aluminio	7000 kN/cm ²
PVC Rígido	250 kN/cm ²

Estos refuerzos se introducen en la cámara del perfil y preferiblemente se deben atornillar por el lado interior del perfil (no quedando a la vista), generándose una unión de fuerza.

Los refuerzos deben ser cortados a 90° y deben terminar 20mm medidos desde la parte inferior del corte a 45° del perfil de PVC.

1.7.4 Cuarta fase: Soldadura por termofusión: El proceso consiste en unir a tope, bajo temperatura y presión, los extremos de los elementos, permitiendo empalmar la unión en estado plástico.

Se recomienda utilizar una soldadora de doble cabeza, para lograr una mejor escuadra entre los elementos, garantizando además una mayor eficiencia de ensamble.

Los perfiles cortados a 45° se ubican en la máquina y se fijan en su posición mediante un dispositivo neumático de sujeción, los extremos del perfil se calientan con resistencias (recubiertas de teflón) a 250° +/- 5° por 20 segundos aprox., la temperatura y el tiempo deberán definirse de acuerdo a la máquina utilizada, a las condiciones ambientales y al tipo de perfil, posteriormente los perfiles son prensados automáticamente en las esquinas por 40 segundos.

Las moléculas de PVC se entrelazan debido al calor, logrando una estructura monolítica muy resistente, ensamblando un marco hermético y a escuadra perfecta. No se debe acelerar el proceso de enfriado con agua o aire, ya que genera choques térmicos que dañan la calidad de la unión. Igualmente debe evitarse el apoyo del marco sobre superficies frías ya que se produce el mismo efecto.

Tabla 1. Temperatura y tiempos para la termofusión de ventanas de PVC.

DESCRIPCION PERFIL	TEMPERARURA DE TRABAJO (° C)	TIEMPO FUNDICIÓN (Seg.)	TIEMPO SOLDADURA (Seg.)
Serie Andina			
* Marco	250 +/- 5	18	36
* Nave y Manija	250 +/- 5	18	40
Serie 2000			
* Marco stand. y ancho	250+/- 5	22	36
* Nave y Manija	250+/- 5	18	40
Serie Proyectante			
* Marco	250+/- 5	20	36
* Nave	250+/- 5	20	36
Serie Panorama			
* Marco	250+/- 5	25	30
* Nave	250+/- 5	22	36

Fuente: Estándar de temperaturas y tiempos: Gerencia Venco Ltda. 2009

1.7.5 Quinta fase: Limpieza de las esquinas. Este procedimiento debe hacerse por lo menos 10 minutos después de finalizado el proceso de soldadura. La rebaba que se origina en la termofusión, puede ser eliminada con máquinas

automáticas desarrolladas especialmente para este fin, las cuales acondicionan los bordes de la parte superior e inferior del perfil, a través de unos cortadores, que dan un buen acabado, eficientemente.

La parte interior de las esquinas soldadas es pulida manualmente. Para algunos casos se puede utilizar lija 150 a 200 inicialmente y para acabado final si se requiere 240 – 320. El Carburo de Silicio es el abrasivo recomendado, ya que presenta una granulometría y una estructura uniforme. Adicionalmente se puede utilizar el Formón utilizado en carpintería de madera.

1.7.6 Sexta fase: Proceso curvado de perfiles. El curvado es posible tanto en un baño de agua caliente, como en una estufa de aire caliente. El radio mínimo dependerá del perfil y deberá determinarse mediante pruebas.

1.7.7 Séptima fase: Instalación de vidrios con cintas. El requisito más importante para que una cinta trabaje adecuadamente, es la buena aplicación de la misma, para lo cual se recomienda:

- Limpiar completamente la superficie a unir, de agua, polvo o grasa.
- Aplicar la cinta en la primera superficie procurando que quede uniforme, preferiblemente ayudado de un dispositivo que ejerza una fuerza perpendicular uniforme.
- Retirar el papel siliconado y ubicar la otra superficie ejerciendo presión para lograr un pegue adecuado.
- Verificar que entre las dos superficies no queden espacios, para evitar futuras filtraciones.

Los tipos de cintas más utilizadas en el proceso son:

- **Cinta doble faz cellux referencia c-486.** Es una cinta blanca doble faz de espuma de polietileno con celda cerrada, diseñada para resistir condiciones extremas de trabajo como exposición a la luz solar, humedad, etc. Tiene un adhesivo acrílico especializado, que resiste todos los esfuerzos al que es sometido el cristal y el perfil plástico, adaptándose en forma eficiente y formando un sello hermético perfecto.

Gracias a su característica de espuma, la cinta ofrece el mejor comportamiento de adaptación y amortiguamiento entre el vidrio y el perfil evitando filtraciones de agua o desprendimiento. La temperatura de servicio es de máximo 80°C y mínimo -20°C. La presentación es en rollos de 9mm de ancho por 10 metros de largo, por paquetes de 32 rollos.

- **Cinta e&m referencia sella line.** Es un producto especializado para la impermeabilización, fabricado con EPDM beige o negro, (caucho – elastómero) resistente al medio ambiente. En la unión de superficies proporciona estanqueidad, amortiguación y evita filtraciones de líquidos, gases o aire. Se utiliza dentro una amplia gama de aplicaciones para sellar la unión entre el vidrio y el perfil de PVC. La temperatura de servicio es de máximo 100°C y mínimo 10°C, para aplicaciones que salgan de este rango, debe consultarse con el proveedor. La presentación es en rollos de 20 y 5 metros de largo, de 2 y 1 cm de ancho y de 3 y 2 Mm de espesor, envuelta en papel siliconado.

1.7.8 Octava fase: Materiales complementarios. Los empaques de EPDM (Etileno Propileno Dieno Monómero) son ideales para el empaque del producto terminado, Se recomienda éste material debido a sus excelentes características como:

- Excelente resistencia al ozono.

- Estupenda resistencia a cualquier otro efecto atmosférico, tales como: rayos ultravioleta, humedad, vapor acuoso, calor, etc.
- Elasticidad permanente en una escala de -40°C hasta 120°C
- Comportamiento aun mejor que los policloroprenos en cuanto a deformación residual tras aplicarle presión y elasticidad al choque.
- No se produce cristalización
- Se puede alcanzar una dureza Shore A de 60 a 80
- Elevada resistencia frente a ácidos, decolorantes y muchos otros productos químicos agresivos.
- Elevada resistencia al envejecimiento
- No mancha al estar en contacto con el PVC u otros materiales.
- Reacciona en disolventes, tales como benceno, aromáticos e hidrocarburos alifáticos.

En conclusión se recomienda para aplicaciones en construcción por su resistencia al ozono y factores atmosféricos, su resistencia a elevadas temperaturas., adicionalmente por sus cualidades de transformabilidad, resistencia a la tracción, elasticidad y resistencia a la abrasión.

1.7.9 Novena fase: Mantenimiento: Los perfiles de PVC se caracterizan por tener un fácil mantenimiento:

- Se debe utilizar un trapo suave y si es necesario un cepillo de cerdas suaves.
- Para remover manchas difíciles puede utilizarse cualquier detergente líquido para limpieza en el hogar disuelto en agua.
- Debe evitarse utilizar compuestos basados en cloro, ya que pueden afectar la apariencia de la superficie.
- La mayoría de los productos de limpieza de construcción, como el Acido Muriático, no afectan el PVC

En lo que se ha podido observar en el proceso de fabricación de Venco existen muchas actividades que dependen del grado de capacitación o experiencia del operario, es importante adquirir tecnología para ir tecnificando dichas actividades, de manera que se puedan realizar con mayor precisión y rapidez.

2. ANALISIS SITUACIONAL DE VENCO LTDA.

Para la identificación de las fortalezas, amenazas y debilidades que rodean a Venco Ltda., se utilizó como metodología de trabajo el modelo para los diagnósticos estratégicos, es decir, que a partir de realización de los análisis internos y externos, la empresa pudo determinar las variables que contribuyen a mejorar o a retrasar las actividades de mercadeo y comercialización de los productos elaborados por la compañía. Por otro lado del resultado de este análisis se pudo identificar el nivel de amenaza que representa para la empresa sus competidores, también fueron evaluados los niveles de satisfacción de sus clientes.

Para complementar este análisis se tomó la información proporcionada por los empleados de los diferentes departamentos y algunos datos históricos acerca de la compañía, sus productos y competidores.

2.1 Análisis externo de Venco Ltda.

Para realizar el análisis externo se utilizó el enfoque de las cinco fuerzas de Michael Porter, este modelo sirve para determinar las consecuencias de la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste al igual que para evaluar los objetivos y recursos de cualquier empresa.

2.1.1 Rivalidad entre las empresa que compiten

Cartagena de Indias cuenta con varias empresas dedicadas a la elaboración de productos en PVC, sin embargo se identificaron cuatro empresas que son la competencia directa de Venco:

.

- VENTECH Ltda.
- REMODELAR Ltda.
- PVC CANADIAN WINDOWS-BARRANQUILLA
- PVC CONFORT LTDA-CARTAGENA

En el desarrollo del presente trabajo se pudo observar que en este tipo de compañías su localización está determinada por la cercanía a sus clientes ya que de ésta depende en gran parte la facilidad de acceso a los proyectos y el ahorro en costos de transporte, lo anterior se puede considerar en el caso de Venco Ltda., como una fortaleza de la empresa si se compara la localización de la misma con la localización de su competencia más directa, esto se debe a que Venco se encuentra ubicada estratégicamente cerca del sector hotelero de la Ciudad de Cartagena, donde también se están llevando a cabo muchos proyectos de construcción.

2.1.2 Entrada potencial de competidores nuevos

Como es evidente en el mundo actual la tecnología avanza con gran rapidez, la inversión en avances tecnológicos es fundamental para todas las empresas, sobre todo para la optimización de los procesos, también es importante para la ejecución de buenas prácticas de manufactura, la reducción de tiempos y en general para optar por mejoramientos tanto productivos como administrativos en cualquier organización, es por ello que se considera que Ventanas de Colombia podría ser absorbida por el cambiante mundo de la tecnología, esto se debe a la no obtención de maquinarias avanzadas no han podido modernizar su proceso de producción, esta falencia representa una oportunidad para los nuevos competidores que quieran ingresar y posicionarse en el mercado invirtiendo en tecnología de punta.

Factores como el aumento del dólar frente al peso, no favorecen a las empresas en crecimiento dedicadas a esta actividad y mucho menos a las empresas emergentes, ya que todos los insumos son materiales importados, cabe resaltar que para los consumidores elegir empresas nuevas en el mercado es un generador de incertidumbre, según artículos sobre la conducta del consumidor, este antes de elegir evaluará diferentes opciones y tendrá cierto grado de lealtad a la marca², lo que representa otra barrera para la entrada y posicionamiento de nuevos competidores.

2.1.3 Desarrollo de productos sustitutos. Las estructuras como puertas y ventanas en aluminio representan el principal sustituto del PVC, el aluminio es una opción alternativa para algunos clientes debido su fácil, manejo, movilidad, hermeticidad, características que son en ambos materiales.

Este metal es cada vez más importante en arquitectura, tanto con propósitos estructurales como ornamentales, los perfiles, las contraventanas constituyen excelentes aislantes. El aluminio es estable al aire y resistente a la corrosión por el agua de mar, a muchas soluciones acuosas y otros agentes químicos, por esta razón las puertas en aluminio como sustitutos del PVC en Venco, es de gran aplicación, el aluminio se hace más resistente, por lo que se usa a temperaturas criogénicas asegurando un bajo costo en el mercado.

La cantidad de productos que el cliente consume se relaciona con la elasticidad de la demanda del producto, es decir, una demanda es mas elástica cuando ante un pequeño cambio en el precio del producto se genera una modificación de gran magnitud en la cantidad demandada del mismo y la demanda es inelástica cuando la cantidad demandada del producto varía poco ante un cambio en los

² <http://www.econlink.com.ar/economia/creditoconsumo/sustitutos.shtml>

precios³, por lo anterior se consideran los productos en PVC bienes elásticos cuya demanda es sensible al precio.

En segundo lugar se encuentran las puertas y ventanas en madera, que cumplen la misma función de a hechas en PVC y aluminio, pero no satisfacen algunas necesidades, como flexibilidad, diseños modernos, economía, fácil transporte e impermeabilidad.

2.1.4 Poder de negociación de proveedores

El proveedor de Materia Prima, desde los inicios de la empresa hasta la fecha, es Royal Andina S.A., una empresa colombiana perteneciente al grupo SANFORD con desarrollo de tecnología canadiense cuya sede principal se encuentra en Cartagena, ROYAL ANDINA S.A., es una empresa Colombiana que nace como un Joint Venture entre ROYAL BUILDING SYSTEMS de Canadá, y PETCO de Colombia, para la fabricación y comercialización de perfilería y acabados en PVC para la construcción. Este Joint Venture ha permitido importar la tecnología canadiense de un nuevo sistema constructivo, el cual se encuentra a la vanguardia en rapidez, costos y mantenimiento de los sistemas de construcción actuales en el mundo, es evidente que el proveedor es una empresa de gran tamaño, según datos obtenidos de la gerencia no se ha presentado hasta el momento ningún inconveniente con dicha compañía, ni ha existido ningún tipo de incertidumbre con relación al abastecimiento del producto, se puede concluir que es un proveedor confiable, que aunque tiene poder de negociación precisamente por ser el único proveedor de la empresa, no pertenece a ningún bloque de proveedores organizados en el mercado, ni tampoco ha mostrado interés alguno por imponer precios elevados o realizar integración hacia delante.

³ <http://www.econlink.com.ar/economia/creditoconsumo/sustitutos.shtml>

2.1.5 Poder de negociación de clientes

Los clientes de Ventanas de Colombia en su mayoría son constructoras, hoteles, hospitales entre otros, estas empresas no están unidas de ninguna forma, por lo que se descarta la posibilidad de que influyan agresivamente en el precio del producto, los clientes permanentes tienen por obvias razones cotizaciones a un menor precio, se puede agregar que no existe monopsonio, es decir que hay diversidad de clientes que demandan los diferentes productos de la empresa.

2.2 Barreras de entrada de Michael Porter

Porter identifico seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la empresa una ventaja competitiva

2.2.1 Economía a escala. En la actualidad en Cartagena la construcción se encuentra en un punto muy elevado, se ha aumentado considerablemente el número de proyectos de construcción y remodelación de edificios, hospitales y hoteles, en el sector turístico de la ciudad principalmente, para Venco Ltda., esto representa la oportunidad de aumentar su demanda y su producción hasta alcanzar un nivel de equilibrio en el que pueda disminuir sus precios de venta, si alcanza un nivel de producción elevado tal vez podría pensar en sacrificar un mínimo de rentabilidad por liquidez, a través de la disminución de sus precios de venta, esto le permitirá entrar a competir por el liderazgo en precios y seguramente lo desplazaría un paso hacia delante en el mercado.

Otra sería la situación de una empresa que desee entrar al mercado, que por ser nueva en este mercado, no podría manejar un número de clientes igual o superior a aquellas que ya están posicionadas, difícilmente alcanzara con rapidez su punto

de equilibrio en la producción, factor que dificultaría que entrara a competir con sus precios.

2.2.2 Diferenciación del producto. Se asume que si Venco Ltda., diferencia y posiciona fuertemente sus productos a través de su factor principal que es la calidad, exigiría a las compañías entrantes hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival, aunque la velocidad de copia y mejora de hoy podría mermar un poco esta barrera.

2.2.3 Inversión. Se considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a los competidores más pequeños y frente a nuevas empresas que quieran incursionar en el mercado, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, también puede invertir en activos, tener un mayor alcance y ampliarse hacia el mercado nacional.

2.2.4 Desventaja en costos independientemente de la escala. Se da el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no son fáciles de obtener por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala.

Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. En el caso de Venco Ltda. La localización geográfica y la curva de experiencia, pueden ayudarle a disminuir algunos costos, como el transporte, que por estar ubicada la empresa dentro de la ciudad esta más cerca del sector hotelero y de los de los demás proyectos por lo que se facilita la movilización de los productos.

La experiencia dentro del mercado disminuye el número de pruebas y errores respecto a costos y proveedores.

La compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

2.2.5 Acceso a los canales de distribución

Venco Ltda., tiene sus propios canales de distribución por lo que no depende de otras compañías subcontratadas para transporte y distribución de los productos, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

2.2.6 Política Gubernamental. Las fluctuaciones del dólar afectan directamente los costos de los insumos debido a que estos en su mayoría son importados, por lo que las políticas de control de divisas por el Banco De La República con relación a la moneda extranjera afectan directamente los costos en los que incurren las empresas, si una compañía desea entrar al mercado debe evaluar primero la situación de la moneda y los mecanismos para cubrirse si la moneda nacional se devalúa frente al dólar.

2.3 Análisis externo (POAM)

El análisis externo permite identificar oportunidades y amenazas de la empresa proveniente de su entorno, mostrando de qué manera afecta o beneficia a la empresa los factores políticos, culturales, tecnológicos, factores de tipo cambiario, geográficos, etc.

Tabla 2. Análisis externo de VENCO Ltda.

Calificación	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Factores									
Económicas									
-Situación económica de la ciudad.	X						X		
-Ubicación geográfica	X						X		
Políticas									
- Leyes	X						X		
-Decreto	X						X		
-Resoluciones	X						X		
SOCIALES									
-Mano de obra calificada	X						X		
-Flujo estacionario	X						X		
-Sistema cambiario				X			X		
Tecnológicos									
-Tecnología de punta			X				X		
-Desarrollo tecnológico			X				X		
Geográficos									
Ubicación e infraestructura	X						X		

Fuente: Investigadores del proyecto: plan de mercadeo para la empresa Venco Ltda., 2009.

Como resultado del análisis externo se obtuvo muy positivos con relación al sector de la construcción en Cartagena se podría decir que esta en un punto muy elevado, lo que aumenta la demanda potencial de Venco Ltda.

En cuanto a otros factores externos se encuentra la tasa de cambio respecto al dólar ya que esta afecta directamente los costos de la empresa, esto se debe a que la mayor parte de los insumos son importados.

Siguiendo con el análisis externo, se puede observar que el avance tecnológico es muy rápido, surge la necesidad de actualizarse frecuentemente si no se corre un alto riesgo de obsolescencia.

En lo que respecta a la ubicación de la empresa, se tiene como ventaja el estar situada dentro de la ciudad cerca del sector turístico que es donde se encuentran ubicados los principales proyectos de construcción.

2.4 Análisis Interno

Tabla 3. Análisis interno (PCI)

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Imagen Corporativa		X					X		
Responsabilidad social									
Uso de planes estratégicos			X					X	
Evaluación y pronóstico del medio		X						X	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes			X					X	
Flexibilidad de la Estructura Organizacional	X						X		
Comunicación y control Gerencial	X						X		
Orientación empresarial	X							X	
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa		X					X		
Habilidad para manejar la inflación	X						X		
Agresividad para enfrentar la competencia	X						X		
Sistema de control	X						X		
Sistema de toma de decisiones	X						X		
Sistema de coordinación	X						X		
Evaluación de gestión	X						X		

Fuente: Investigadores del proyecto: plan de mercadeo para la empresa Venco Ltda., 2009.

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Acceso a capital cuando lo requiera		X					X		
Grado De utilización de su capacidad de endeudamiento		X						X	
Facilidad para salir del mercado		X						X	
Rentabilidad o retorno de inversión	X						X		
Liquidez o disponibilidad de fondos internos			X				X		
Comunicación y control gerencial	X						X		
Habilidad para competir con precios	X						X		
Capacidad para satisfacer la demanda	X						X		
Estabilidad de costo	X						X		
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica	X							X	
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	X							X	

Fuente: Investigadores del proyecto: plan de mercadeo para la empresa Venco Ltda., 2009.

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel académico del Talento Humano de la Empresa	X						X		
Experiencia técnica	X						X		
Estabilidad		X					X		
Rotación		X					X		
Ausentismo		X					X		
Pertenencia	X						X		
Motivación	X						X		
Nivel de remuneración	X						X		
Accidentalidad						X		X	
Retiros			X					X	
Índice de desempeño			X					X	

Fuente: Investigadores del proyecto: plan de mercadeo para la empresa Venco Ltda., 2009.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Habilidad técnica y de manufactura	X						X		
Capacidad de innovación	X						X		
Nivel de Tecnología utilizado en los productos		X					X		
Fuerza de patentes y procesos	X						X		
Efectividad en los programas de entrega	X						X		
Valor agregado al producto	X						X		
Intensidad de mano de obra en el producto	X						X		
Economía de escala	X							X	
Nivel tecnológico	X						X		
Aplicación de tecnología de computadores		X					X		
Nivel de coordinación e integración con otras áreas	X						X		
Flexibilidad de la producción	X						X		

Fuente: Investigadores del proyecto: plan de mercadeo para la empresa Venco Ltda., 2009.

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Fuerza de producto, calidad y exclusividad	X						X		
Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
Participación del mercado		X						X	
Costos de distribución y ventas			X				X		
Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición	X						X		
Inversión para desarrollo de nuevos productos.	X						X		
Grandes barreras en entrada de productos en la empresa		X					X		
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	X						X		
Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos	X						X		
Concentración de consumidores		X					X		
Administración de clientes	X						X		
Acceso a organismos privados o públicos	X						X		
Portafolio de servicios	X						X		
Programa posventa	X						X		

Fuente: Investigadores del proyecto: plan de mercadeo para la empresa Venco Ltda., 2009.

Del análisis de la matriz (PCI) de análisis interno de Venco Ltda., se puede concluir que la empresa se encuentra en excelentes condiciones en cuanto a personal calificado, su clima laboral es ideal, existe total comunicación entre los distintos niveles de la empresa, su ambiente laboral está fundamentado en los valores, Venco Ltda., cuenta con una parte comercial que organiza y promociona el portafolio de servicios, mas no con una herramienta estructurada de mercadeo. La empresa no posee una cultura empresarial enfocada en el mercadeo.

La parte tecnológica se está convirtiendo en un punto crítico, se necesita adquirir tecnología avanzada, si no Ventanas de Colombia podría ser absorbida por el mercado cambiante.

La empresa tiene una baja calificación en lo que tiene que ver con inversión para el desarrollo de nuevos productos.

Es necesario hacer una revisión de los mecanismos que se utilizan en la planeación, la visión se constituye en el horizonte de una empresa, por lo que los planes deben estar enfocados en esas metas y además tener la capacidad de ser abiertos a sufrir modificaciones de acuerdo con las oportunidades o con los factores contrarios no previstos.

2.5 Mercado objetivo

Existirá una oportunidad de mercado en cualquier momento o lugar en el que haya una persona u organización con una necesidad o deseo no satisfecho en cuanto a productos en PVC para la construcción, sin embargo la conviene escoger un submercado dentro del mercado global que permita a la compañía diseñar y elaborar productos que realmente este de acuerdo con las características

demandadas por este subgrupo, además los medios publicitarios y mensajes promocionales son más efectivos debido a que van específicamente dirigidos quienes conforman nuestro mercado meta⁴.

El producto de VENCO Ltda., está dirigido a toda empresa o particular que necesite trabajar con puertas y ventanas en PVC, pero su principal mercado lo conforman constructoras, hospitales y hoteles en la ciudad de Cartagena, debido a los volúmenes y la continuidad de los pedidos que manejan, también se encuentran los clientes ocasionales o individuales cuyo comportamiento de consumo se caracterizan por comprar volúmenes no muy grandes de productos de acuerdo con el tamaño del proyecto solo durante el tiempo de construcción.

Para conocer a fondo la estructura y funcionamiento de VENCO Ltda., tomamos como punto de partida su misión, visión y objetivos de calidad esto con el fin de tener claridad a cerca de la razón de ser la empresa y del propósito central para el cual fue creado dicho ente, y de esta forma poder entender de qué modo se permite lograr rentabilidad a través de la realización sus actividades y del aprovechamiento de sus factores diferenciadores; La visión de VENCO Ltda. Nos permite percibir la empresa espera ser en el futuro y a donde quieren llegar.

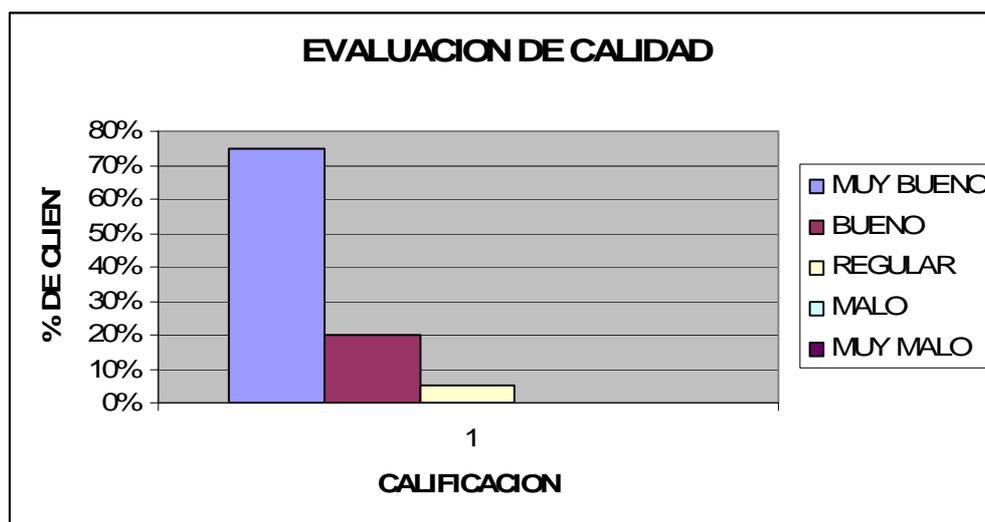
2.6 Situación de Venco en el mercado

Para Venco Ltda., un cliente es toda empresa o particular que necesite trabajar con puertas y ventanas en PVC, pero su principal mercado lo conforman constructoras, hospitales y hoteles en la ciudad de Cartagena, los mencionados clientes han llegado a la empresa por recomendaciones de terceros en su mayoría clientes también, aunque Ventanas de Colombia realiza algunas

⁴ <http://www.scribd.com/doc/2575359/mercado->

actividades para darse a conocer, no ha implementado una herramienta de mercadeo como tal, que la ayude a mejorar sus posicionamiento en el mercado.

Gráfica 1. Evaluación de la calidad

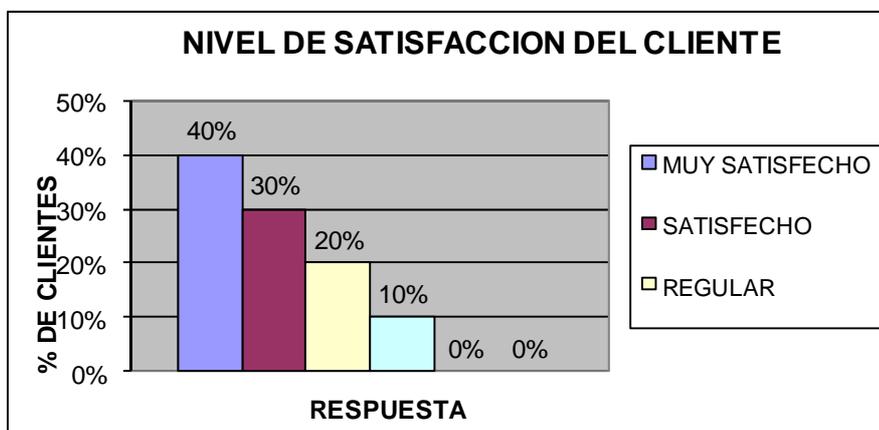


Fuente: investigadores plan de mercadeo Venco Ltda., mayo de 2009

Dentro de las calificaciones establecidas en las encuestas colocamos rangos de respuesta de 0 – 5 perteneciendo, 0 (cero) no aplica sin información, 1 (es muy malo) no es conveniente, 2 (malo) no cumple con las expectativas, 3 (regular) necesita mejorar, 4 (bueno) cumple con las expectativas, 5 (muy bueno) supera las expectativas.

Según la información obtenida en las encuestas realizadas a los clientes, el 90% recomendaría Venco Ltda., a un amigo y el 75% le dio la calificación más alta a la calidad de los productos, de 124 clientes 93 están muy satisfechos con los productos, (ver grafica1).

Gráfica 2. Nivel de satisfacción del cliente



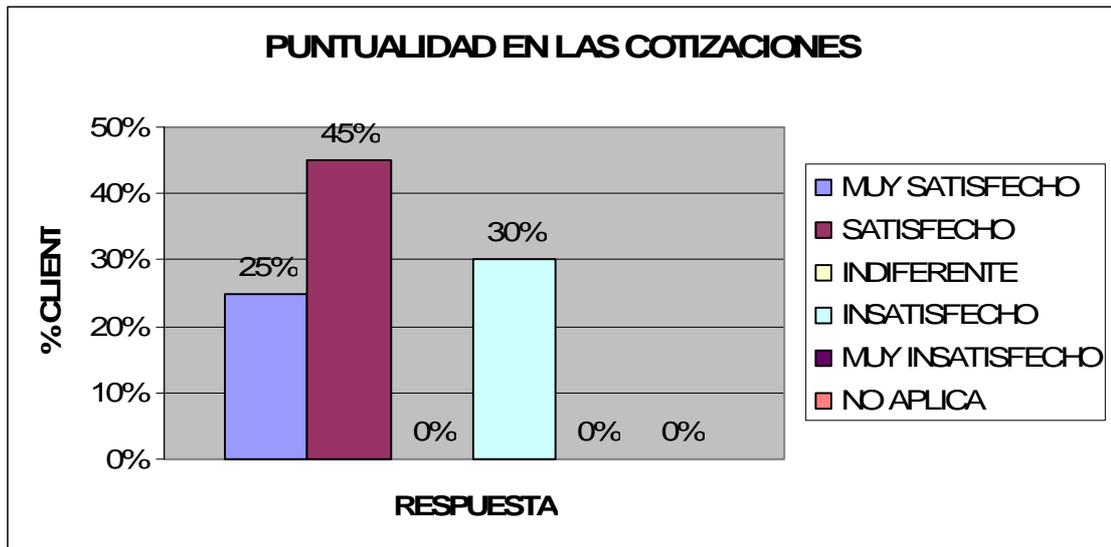
Fuente; investigadores del proyecto: Calidad del producto. Plan de mercadeo para Venco Ltda., 2009

Los resultados de las encuestas se clasificaron según el rango de 0 – 4, siendo 0 (cero) no responde, 1(malo) no cumple con las expectativas, 2 (regular) necesita mejorar, 3 (bueno) cumple con las expectativas, 4 (muy bueno) supera las expectativas.

Según los resultados de las 124 encuestas realizadas a clientes de Venco Ltda., 50 de los encuestados respondieron estar satisfechos en el rango de (muy bueno), lo que corresponde al 40% de la muestra, 38 dijeron estar satisfechos (bueno), lo que corresponde al 30%, y 24 encuestados respondieron regular lo que representa un 20% y por último el porcentaje de insatisfechos fue del 10%.

Se puede concluir que Venco Ltda., logra satisfacer las necesidades de sus clientes casi en su totalidad en total el porcentaje de respuestas positivas entre muy satisfecho y satisfecho suman el 70%, entre los que respondieron regulares e insatisfechos suman un 30% que a pesar de no ser muy alto este porcentaje, debe colocársele especial atención porque allí se ve reflejada una debilidad de la empresa.

Gráfica 3. Puntualidad en las cotizaciones de VENCO



Fuente; Plan de mercadeo para Venco Ltda., mayo de 2009

Respecto a la puntualidad en las cotizaciones cabe de destacar que un 30% del total de encuestados dice estar insatisfecho con la puntualidad de las cotizaciones lo que corresponde a 37 de los 124 clientes encuestados, lo que indica que Venco Ltda., debe revisar su proceso de elaboración de cotizaciones según la información obtenida de la gerencia la principal causa de retraso son los cálculos de los precios, que varían dependiendo del volumen del pedido y del tipo de cliente, por lo que cuando hay mucha demanda se retrasa la entrega de cotizaciones.

La siguiente tabla refleja el estado de pérdidas y ganancias de Venco Ltda., del 2008 y la proyección para el 2009, con el porcentaje que representa cada rubro dentro del total de ventas, como se ha mencionado con anterioridad los clientes encuestados dicen estar insatisfechos con la puntualidad en las cotizaciones lo que corresponde al 30% de los contratantes, a continuación se muestra la manera

como este factor puede afectar la utilidad de Venco Ltda., los datos para el año 2009, fueron calculados con base en las variaciones promedio anuales, de cada rubro del estado de pérdidas y ganancias.

Tabla 4. Estado de pérdidas y ganancias

	AÑO 2	%	AÑO 1	%
Ingresos				
Total Ventas	604.176.298	100%	635.975.050	100%
Costos				
Total Costo	438.929.525	73%	463.406.088	73%
Utilidad Bruta	165.246.773	27%	172.568.962	27%
Gastos				
Gastos Administración	66.270.593	11%	60.261.914	9%
Gastos Ventas	73.954.775	12%	61.334.808	10%
Gastos Financieros Y Otros	13.559.034	2%	21.756.791	3%
Total Gastos	153.784.403	25%	143.353.513	23%
Utilidad Operacional	11.462.370	2%	29.215.449	5%
Otros Ingresos	15.165.423	3%	23.011.480	4%
Total Otros Ingresos	15.165.423	3%	23.011.480	4%
	-			
Utilidad Antes De Impuestos	26.627.793	4%	52.226.929	8%
Provisión Impto. Renta	20.378.263	3%	17.562.049	3%
Utilidad Neta Acumulada	6.249.530	1%	34.664.880	5%

Fuente: investigadores del proyecto

3. PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA VENCO LTDA.

A través de la formulación de este plan de mercadeo la empresa Ventanas de Colombia debe identificar sus oportunidades y fortaleza al igual que sus debilidades y amenazas, para redireccionar sus estrategias y alcanzar sus objetivos organizacionales, saber a quien se enfrenta en el mercado y que factores le permiten competir, son puntos claves dentro del proceso de posicionamiento en el mercado.

3.1 Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Venco Ltda.

3.1.1 Misión propuesta.

La misión de una organización es la razón de su existencia. Es la finalidad o motivo de creación de la organización y a la que debe servir. La definición de la misión debe responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Porque hacemos lo que hacemos? En el fondo, la misión incluye los objetivos esenciales del negocio y se enfoca generalmente hacia fuera de la empresa, es decir hacia la atención de las demandas de la sociedad, del mercado o del cliente.

Es importante conocer la misión y los objetivos esenciales de la administración pues si el administrador no sabe porque existe esta ni hacia donde quiere ir jamás sabrá decir cuál es el mejor camino que se debe seguir.

En consecuencia, la misión debe ser objetiva, clara, posible y, sobre todo, impulsora e inspiradora, y debe reflejar el consenso interno de la organización, y ser comprendida con facilidad por las personas de afuera⁵.

⁵ Chiavenato, Adalberto. Administración en los Nuevos Tiempos Bogotá D.C. Editorial McGraw-Hill, 2002. Pág.

3.1.2 Visión propuesta.

Teniendo en cuenta los conocimientos que se tienen acerca de lo que es una visión, se llega a la conclusión de que Venco Ltda., como empresa no tiene una meta proyectada para un tiempo determinado, se considera que es muy general salta a la vista que esta no denota la participación de los miembros de dicha organización (empleados, proveedores, clientes). Por otra parte la visión debe orientar a lo que la empresa pretende ser que hacia lo que realmente es. Por lo tanto se propone la siguiente visión para Venco Ltda.:

“Nos vemos al 2012 como una empresa líder en Cartagena en el sector manufacturero, bajo el cumplimiento de estándares de calidad; diversificando nuestro mercado, teniendo en cuenta a nuestros clientes como factor clave en la fabricación de nuestros productos; y a su vez fomentar el desarrollo integral del equipo de trabajo.”

3.1.3 Política de calidad propuesta. Venco Ltda., empresa dedicada a la fabricación e instalación de productos arquitectónicos en PVC, cuenta con una estructura adecuada y un personal competente para lograr la satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de sus clientes en términos de calidad y cumplimiento, la empresa en conjunto con sus empleados buscan mejorar continuamente la eficiencia del sistema de gestión de la calidad.

3.1.4 Valores de Venco Ltda. Es indispensable que en este proceso queden muy claros los valores sobre los cuales se cimientan las acciones y decisiones a realizar en la organización. Los valores son un conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales deben operar la empresa, por ello se contempla que esta organización podría asumir los siguientes valores:

- Honestidad
- Trabajo En Equipo
- Respeto Y Apoyo A Nuestra Gente, Clientes Y Proveedores
- Servicio
- Responsabilidad
- Espíritu Emprendedor

3.2 Situación competitiva

Basándonos en la información obtenida en las encuestas a los clientes, el factor diferenciador de Venco Ltda., es la calidad de sus productos en cuanto a acabados, variedad, técnica y sobre todo la procedencia del insumo principal el PVC importado.

Con la adquisición .de maquinarias y mano de obra calificada, la competencia podría igualar con facilidad el estándar de calidad de Venco Ltda., por lo que la empresa debe seguir esforzándose por marcar la diferencia en el mercado.

La calidad del servicio al cliente es una manera de crear valor agregado, la empresa debe prestar especial atención a factores como el trato cordial, el tener cotizaciones y pedidos listos justo a tiempo, revisar su sistema de quejas y reclamos, aumentar rapidez en la solución de problemas y la asistencia después de prestado el servicio, todo esto con el fin de fidelizar sus clientes.

La economía de Cartagena, está influenciada en gran parte por los diversos proyectos de construcción que se llevan a cabo en la actualidad, por lo que se puede concluir que la demanda para la elaboración de puertas y ventanas puede ser muy elevada, dadas las necesidades de la construcción.

3.3 Mecanismo de control

Efectuar un control en el plan de marketing para Venco Ltda., es primordial ya que permite comprobar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos previstos

El control se concibe como el conjunto de medidas implantadas con el fin de comprobar los resultados del esfuerzo empresarial y analizar las causas de los aciertos y los errores, para tomar las medidas pertinentes.

Conocer si todo se está desarrollando según los planes acordados y los objetivos previstos es el propósito primordial de la función de control. En efecto, el control permite conocer y juzgar los resultados obtenidos profundizando y aclarando las razones que hayan motivado las variaciones y sirve de primer elemento para la toma de acciones correctoras de las desviaciones del Plan de Marketing.

Sin control, y es algo que no es discutible en ningún tipo de organización, ningún esfuerzo realizado será válido. De nada vale dirigir, gestionar, organizar, si esta última etapa no se aplica correctamente. El Plan de Marketing debe señalar los métodos, sistemas y sujetos activos y pasivos del control, también debe proporcionar los cauces reglamentarios, la normativa adecuada, los niveles a los que se le aplicara y las garantías de que la información sea objetiva.

Esto no significa que todas las desviaciones del Plan sean negativas, sino que el análisis de estas modificaciones debe ser decisorio.

Hay tres mecanismos básicos en la función control, la aprobación previa de los métodos de control, la observación o supervisión directa e indirecta y el análisis de la información (actuación por excepciones y adopción de las medidas correctoras).

Los informes, se constituyen aquí como elemento esencial de esta función, mostrando el desarrollo de las actividades a corto, medio y largo plazo, proporcionando medios de verificación y de control directos, motivando a las áreas empresariales de acuerdo con el éxito en la consecución de sus objetivos, marcando la pauta de aquellos programas de acción defectuosamente ejecutados y sirviendo de estímulo complementario para ajustar constantemente el proceso continuo de la planificación, los indicadores serian una medida de control muy importante en la empresa. La propuesta de indicadores presentada para el control de la implantación del plan de marketing se expone como sigue:

Indicador perspectiva financiera

Objetivo: Variación de la utilidad neta

Donde:

Un: Variación de la Utilidad neta.

Un1: Utilidad neta realmente obtenida en el periodo que se analiza.

Uno: Utilidad neta utilizado como patrón de referencia.

La fórmula para el cálculo de Un1 y Uno es la que sigue, distinguiendo en caso si se trata del periodo que se analiza o del patrón de referencia, para que sea posible este análisis.

Donde:

U: Utilidad neta

Q: Cantidad

Pu: Precio unitario

Cvu: Costo variable unitario

GO: Gasto de operaciones

GF: Gastos financieros

El resultado de este indicador puede ser mayor, menor o igual que cero.

Indicador perspectiva de clientes

Objetivo: Mostrar los niveles de Insatisfacción del Cliente

$$\mathbf{IC = IC1 - IC0}$$

Donde:

IC: Variación de la Insatisfacción del Cliente.

IC1: Nivel de insatisfacción del cliente en el periodo analizado.

IC0: Nivel de insatisfacción del cliente en el periodo patrón.

Para el cálculo de este indicador se utilizará las técnicas que se decida por la organización para medición del nivel de insatisfacción del cliente.

El resultado de este indicador puede ser mayor, menor o igual que cero. Sólo el resultado intermedio contribuirá, cuando corresponda, a la mejora continua del desempeño de la organización.

Indicador de quejas y reclamaciones

$$\mathbf{lqr = lqr1 - lqr0}$$

Donde:

lqr: Variación entre quejas y reclamaciones

lqr1: quejas y reclamaciones del periodo actual.

lqr0: quejas y reclamaciones del periodo patrón.

Donde:

QR: quejas y reclamaciones en el periodo analizado.

Ca: clientes atendidos en el periodo analizado.

El resultado de este indicador puede ser mayor, menor o igual que cero. Sólo el resultado intermedio contribuirá, cuando corresponda, a la mejora continua del desempeño de la organización.

Indicador perspectiva interna

Devoluciones

Donde:

D: Porcentaje de devoluciones.

Md: monto de las devoluciones.

V: ventas.

El resultado de este indicador debe tender a disminuir de un período a otro.

I0: Imagen del cliente en el periodo patron

Indicador de cumplimiento

Objetivo: Indicar la capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos

Cumplimiento con las cotizaciones vs. cantidad de cotizaciones entregadas

3.4 Objetivos estratégicos

1. Fortalecer la imagen de Venco Ltda. ante sus clientes actuales y potenciales.
2. Generar valor agregado para nuestros productos a través del servicio al cliente.
3. Concientizar a los empleados que los objetivos de la empresa son también los Suyos.
4. Identificar el origen de los retrasos en las cotizaciones y tomar medidas correctivas.
5. Búsqueda de nuevos mercados.
6. Adquirir tecnología.
7. Organización del portafolio de servicios.

4. CONCLUSIONES

El marketing más que una herramienta debe ser considerada en la empresa Venco Ltda., una cultura empresarial donde todos hacen parte de la puesta en marcha de un plan que conlleva a alcanzar los objetivos de la empresa.

Todo el personal de una empresa puede contribuir a generar valor agregado para los clientes; los operarios, asesores comerciales y jefes de producción, y sobre todo el servicio al cliente son personas claves en los momentos de verdad con el cliente.

A través de esta investigación se analizaron las características y necesidades del mercado al cual pertenece Venco Ltda., lo que lleva a la identificación de los atributos claves con los que debe contar el producto, incluyendo aspectos como el precio de venta y el segmento al que va dirigido.

La logística de distribución del producto parece ser óptima cuando se trata de entregar el producto a su destino, existen algunos aspectos dentro de la cadena de servicio que se deben mejorar en lo que se refiere a cotizaciones ya que presentan retrasos en las cotizaciones debido a la falta de un adecuado proceso para su respectiva entrega a las clientes, lo cual es preocupante ya que este problema es causa de insatisfacción en los clientes, afectando así la imagen de Venco y la lejanía de los clientes con los productos ofrecidos.

Entre las observaciones más importantes para la empresa esta la de invertir en tecnología de punta para poder seguir compitiendo con calidad dentro del mercado

y tener un estándar de calidad mucho más alto, para que con el tiempo esta empresa no llegue a su completa obsolescencia y al mismo tiempo le daría la oportunidad a sus competidores de posicionarse en un mejor nivel.

El mercadeo, como todo proceso, es dinámico y cambia, por lo que el Plan De Marketing Estratégico para Venco Ltda., puede ser modificado constantemente, según las necesidades o dificultades que vayan surgiendo durante su puesta en marcha, para esto se debe aplicar un mecanismo de control que ayude a saber si las herramientas utilizadas están dando resultado.

A pesar de sus debilidades internas Venco Ltda., tiene muchas oportunidades y recursos que puede explotar para lograr un mejor posicionamiento, entre las cuales está su calidad, su ubicación estratégica y sobre todo el uso adecuado de la comunicación, de esta forma se puede dar a conocer a través de medios masivos y no masivos como el líder en calidad, logrando mejorar la percepción de los clientes.

RECOMENDACIONES

Con respecto a lo que hace parte de la cadena de suministro como es el retraso de cotizaciones recomendamos utilizar mecanismos de control como lo son los indicadores respectivos para medir el cumplimiento en las entregas de cotizaciones y analizarlos los resultados, en caso tal el % se encuentre por debajo de lo esperado se recomienda la opción de contratación de personal en los momentos de mayor demanda y trabajo en equipo para agilizar la actividad.

La empresa debe concientizar mejor a sus empleados para que tengan claros objetivos a corto y largo plazo para cumplir con las metas propuestas de la empresa, creando incentivos de logros obtenidos y fomentando el talento humano y la participación en las actividades de la empresa para la toma de decisiones.

Para la obtención de equipos con tecnología de punta, la empresa podría optar por conseguir un leasing para su financiamiento con los equipos que requiera la empresa, ya que se deben tratar de solucionar primero causas internas de los procesos para tener buenos resultados y así llegar a la mente de los clientes mostrando buenos resultados y consiguiendo buenos referidos.

Posteriormente aplicar mejoras en el portafolio de servicios aplicando los medios de comunicación adecuados y una debida rapidez en la comunicación de quejas.

Después de fortalecer todos los puntos débiles identificados, a Venco Ltda., se le recomendaría realizar estudios de factibilidad en distintos lugares cercanos a Cartagena y de esta forma analizar las oportunidades en nuevos mercados.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ ADCOCK D, BRADFIELD R, HALBORG A & ROSS C, Marketing Principles & Practice. Pitman, 1995.
- ✓ BEST, CONEY, Comportamiento del consumidor y sus repercusiones en la estrategia de marketing, Mc Graw Hill.
- ✓ DIBB S & SIMKIN L, The Marketing Casebook, Routledge, 1994.
- ✓ JOBBER D, Principals and Practices of Marketing, McGraw Hill, 1995.
- ✓ KOTLER, Philips, Dirección De Marketing, Edición Del Milenio, Onceava Edición. Madrid, 2000. PEARSON EDUCACION.
- ✓ OROZCO J., Arturo Investigación De Mercados Concepto y Práctica, Norma.
- ✓ STANTON, William j, Fundamentos De Marketing, Trigésima Edición, México, 2004. McGraw-Hill Interamericana editores.

ANEXOS

ANEXO A



Empresa VENCO Ltda. (Ventanas de Colombia)

ANEXO B



Area de corte

ANEXO C



Máquina de corte

ANEXO D



ANEXO E



ANEXO F



ALMACEN

