

**DISEÑO DEL PLAN DE MERCADEO DEL TALLER METALMECANICO
SERVITEC LTDA.**

POR:

SHIRLEY JIMÉNEZ ROMERO

GERARDO NADER JASPE

**UNIVRSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
MINOR EN MARKETING ESTRATEGICO
CARTEGENA**

**DISEÑO DEL PLAN DE MERCADEO DEL TALLER METALMECANICO
SERVITEC LTDA.**

POR:

SHIRLEY JIMÉNEZ ROMERO

GERARDO NADER JASPE

**MONOGRAFÍA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL**

ASESOR:

ING. JAIRO PÉREZ PACHECO

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
MINOR EN MARKETING ESTRATEGICO
CARTEGENA**

Cartagena de Indias, 22 de Octubre de 2004

Señores:

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Comité de Evaluación de Proyectos

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Respetados señores:

Por medio de la presente nos dirigimos a ustedes con el objeto de presentarles a su consideración, estudio y aprobación la monografía DISEÑO DEL PLAN DE MERCADEO DEL TALLER METALMECANICO SERVITEC LTDA. como requisito para optar por el título de Ingeniero Industrial.

Atentamente,

Shirley Carolina Jiménez Romero

Gerardo Enrique Nader Jaspe

C.C. N° 45542116 de Cartagena

C.C. N°73 .207.841 de Cartagena

Cartagena de Indias, 22 de Octubre de 2004

Señores:

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Comité de Evaluación de Proyectos

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Respetados señores:

Por medio de la presente me dirijo a ustedes para informarles que asesoré la monografía DISEÑO DEL PLAN DE MERCADEO DEL TALLER METALMECANICO SERVITEC LTDA. la cual pongo a su consideración, estudio y aprobación.

Atentamente,

JAIRO PÉREZ PACHECO
Profesor
Programa de Ingeniería Industrial

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartagena de Indias, 22 de Octubre de 2004

AUTORIZACIÓN

Cartagena de Indias, 22 de Octubre de 2004

Yo Shirley Carolina Jiménez Romero, identificado con cédula de ciudadanía número 45.542.116 de Cartagena, Bolívar, autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar para hacer uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catálogo online de la Biblioteca.

SHIRLEY CAROLINA JIMÉNEZ ROMERO

Debe registrarse esta autorización ante notario público

AUTORIZACIÓN

Cartagena de Indias, 22 de Octubre de 2004

Yo Gerardo Enrique Nader Jaspe, identificado con cédula de ciudadanía número 73.207.841 de Cartagena, Bolívar, autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar para hacer uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catálogo online de la Biblioteca.

GERARDO ENRIQUE NADER JASPE

Debe registrarse esta autorización ante notario público

RESUMEN

TÍTULO: DISEÑO DEL PLAN DE MERCADEO DEL TALLER METALMECANICO SERVITEC LTDA.

AUTORES: SHIRLEY CAROLINA JIMÉNEZ ROMERO
GERARDO ENRIQUE NADER JASPE

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mercadeo para descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas de la empresa SERVITEC LTDA.

METODOLOGÍA

Se realizó un diagnóstico del sector metalmecánico y de la empresa SERVITEC LTDA. en el cual se evaluaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Además de esto, se realizó un análisis general de la empresa, para el cual se recopiló información mediante encuestas realizadas a los clientes actuales y a los clientes potenciales en la ciudad de Cartagena. La empresa también brindó información que ayudó a conocer su organización interna, el área de producción, y el contacto con el personal, lo cual sirvió de base para detectar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que de una u otra forma podrían estar afectando el posicionamiento de la empresa y su competitividad en el mercado.

Toda esta información permitió elaborar un plan de mercadeo, el cual es el objetivo general de la monografía y a hacer recomendaciones para el mejoramiento del servicio y la calidad de los productos, y de esta manera incrementar su participación en el mercado de Cartagena.

RESULTADOS

El 83.4% de los encuestados conoce la empresa SERVITEC LTDA. lo cual genera un posicionamiento relativamente alto. De este 83.4%, el 41% la conoce porque desde hace mucho tiempo solicitan sus servicios. El 42.4% restante la conoce por la imagen y porque se la han recomendado otras empresas que han solicitado sus servicios. El 55% de las empresas que han solicitado el servicio se sienten satisfechos con los servicios ofrecidos por SERVITEC LTDA. debido a que han tenido pequeños inconvenientes que no son relevantes. Mientras que el 27 % se siente muy satisfecho indicando que su satisfacción se da por los productos de excelente calidad, cumplimiento en el tiempo de entrega, precios justos y adecuada atención al cliente. Para los clientes a la hora de seleccionar un servicio lo más importante es la calidad del mismo.

Dentro de las debilidades encontradas en SERVITEC LTDA. está la falta de un plan de mercadeo con el cual puedan proyectarse a futuro, ganar clientes, permanecer en el mercado y crecer en un horizonte de tiempo.

RESUMEN DE LAS CONCLUSIONES

Para que SERVITEC LTDA. detecte las fortalezas y debilidades debe constantemente compararse con sus competidores, realizar un diagnóstico interno y evaluar sus servicios y productos. Para que detecte las oportunidades y amenazas, debe obtener información veraz y actualizada del entorno: competencia, mercado y clientes. Es importante que la empresa fortalezca la obtención y el manejo de la información acerca del entorno del sector y de la empresa específicamente, ya que de esta manera se observan con mayor claridad las tendencias en el mercado por medio de las cuales se puede detectar la oportunidad de ofrecer un nuevo producto o servicio, o uno en el que las empresas oferentes no cumplan con los niveles de calidad exigidos y que además sea necesitado en el mercado.

CONTENIDO

PÁG.

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

1. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2 OBJETIVOS	7
1.3 JUSTIFICACIÓN	7
1.4 LOGROS ESPERADOS	9
2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	10
2.1 DESCRIPCIÓN GENERAL	10
2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO GENERAL DE LA EMPRESA	11
2.3 RESEÑA HISTÓRICA	12
2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	13
2.5 LÍNEAS DE PRODUCTOS	14
2.6 NÚMERO Y CLASE DE PERSONAL	16
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE SERVITEC LTDA.	19
3.1 SECTOR METALMECÁNICO	19
3.1.1 EVOLUCIÓN DEL SECTOR METALMECÁNICO	19
3.1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR METALMECÁNICO EN CARTAGENA	22
3.1.3 ANÁLISIS DOFA DEL SECTOR METALMECÁNICO	23

EN CARTAGENA	
3.1.4 FORTALEZAS DEL SECTOR METALMECÁNICO	24
3.1.5 DEBILIDADES DEL SECTOR	25
3.1.6 AMENZAS DEL SECTOR	26
3.1.7 OPORTUNIDADES DEL SECTOR	27
3.1.8 MATRIZ DOFA DEL SECTOR METALMECÁNICO	29
4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SERVITEC LTDA.	30
4.1 ALIANZAS ESTRATÉGICAS	30
4.1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE SERVITEC LTDA.	30
4.1.2 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS DENTRO DE LOS AFILIADOS AL GREMIO	33
4.2 DIAGNÓSTICO DE SERVITEC LTDA.	33
4.2.1 COMPETENCIA DE SERVITEC LTDA.	33
4.2.2 SUSTITUTOS	34
4.3 ANÁLISIS DOFA DE SERVITEC LTDA	34
4.3.1 FORTALEZAS DE SERVITEC LTDA.	35
4.3.2 DEBILIDADES DE SERVITEC LTDA.	36
4.3.3 AMENAZAS DE SERVITEC LTDA.	37
4.3.4 OPORTUNIDADES DE SERVITEC LTDA.	38
4.3.5 MATRIZ DOFA DE SERVITEC LTDA.	39
5. MERCADO ACTUAL DE SERVITEC LTDA.	40
5.1. DIMENSIÓN Y MAGNITUD DEL MERCADO SE SERVITEC LTDA.	40
5.1.1 CLIENTES	40

5.1.2 MERCADEO Y VENTAS	42
5.1.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA ACTUAL	42
5.1.4 CADENA DE VALOR	43
5.1.5 ACTIVIDADES PRIMARIAS	45
5.1.6 OPERACIONES	45
5.1.7 ABASTECIMIENTO	46
5.1.8 TENDENCIAS Y EVOLUCIÓN POSIBLE DEL MERCADO	46
5.2 DIAGNÓSTICO DE LA PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES REALES Y POTENCIALES DE SERVITEC LTDA.	47
5.3 DISEÑO PARA LA RECOLECCION DE DATOS	50
5.3.1 DISEÑO DE LA MUESTRA	50
5.3.2 FICHA TECNICA DE LA ENCUESTA	51
5.4 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA	51
6. PLAN DE MERCADEO DE SERVITEC LTDA.	61
6.1 PLAN ESTRATÉGICO DE SERVITEC LTDA.	62
7. FUNCIÓN DEL MERCADEO EN SERVITEC LTDA.	86
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
9. BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

TABLA Nº 1. Clasificación del recurso humano de SERVITEC LTDA.

TABLA Nº 2. Sector metalmecánico. Distribución según actividades.

TABLA Nº 3. Listado de empresas asociadas a PRODES – ASIMECAR.

TABLA Nº 4. Mercado de SERVITEC LTDA. en Cartagena.

TABLA Nº 5. Ficha técnica de encuestas

TABLA Nº 6. Recordación de SERVITEC LTDA.

TABLA Nº 7. Razón de recordación de SERVITEC LTDA.

TABLA Nº 8. Utilización de los servicios de SERVITEC LTDA.

TABLA Nº 9. Nivel de satisfacción.

TABLA Nº 10. Inconvenientes con el servicio de SERVITEC LTDA.

TABLA Nº 11. Razón del inconveniente.

TABLA Nº 12. Importancia de las características del servicio.

TABLA Nº 13. Solicitud de servicios a la competencia

TABLA Nº 14 Mejor taller metalmecánico

TABLA Nº 15 Implementación del sistema de gestión de calidad.

TABLA Nº 16 Indicadores de gestión

TABLA Nº 17 Asignación de recursos e implementación de estrategias

LISTA DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1. Matriz DOFA del sector metalmecánico

GRÁFICA 2. Matriz DOFA de SERVITEC LTDA.

GRÁFICA 3. Cadena de valor de SERVITEC LTDA.

GRAFICA 4. Recordación de SERVITEC LTDA.

GRÁFICA 5. Razón de recordación de SERVITEC LTDA.

GRÁFICA 6. Utilización de los servicios de SERVITEC LTDA.

GRÁFICA 7. Nivel de satisfacción.

GRÁFICA 8. Inconvenientes con el servicio de SERVITEC LTDA.

GRÁFICA 9. Razón del inconveniente.

GRÁFICA 10. Importancia de las características del servicio.

GRÁFICA 11. Solicitud de servicios a la competencia.

GRAFICA 12. Mejor taller metalmecánico

GRAFICA 13. Implementación del sistema de gestión de calidad.

GRAFICA 14. Propuesta de modelo de acumulación de costos

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Soporte de fachada de SERVITEC LTDA.

ANEXO B. Lista de competidores directos de SERVITEC LTDA.

**ANEXO C. Estudio sobre la percepción de los clientes reales y
Potenciales de SERVITEC LTDA.**

ANEXO D. Formato de evaluación del servicio.

ANEXO E. Perfil propuesto del gerente de mercadeo y ventas.

ANEXO F. Propuesta del menú de la página Web.

ANEXO G. Participación de los medios publicitarios en Colombia

ANEXO H. Cotizaciones anuncios publicitarios radio y prensa

INTRODUCCIÓN

Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un Plan de Marketing que debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz y exige de sus responsables: una aproximación realista con la situación de la empresa; que su elaboración sea detallada y completa; debe incluir y desarrollar todos los objetivos; debe ser práctico y asequible para todo el personal; con sus correspondientes mejoras; y, compartido con todo el personal de la empresa.

En un mundo donde lo único constante es el cambio, es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, es de vital importancia para asegurar el éxito de las empresas hacer uso de técnicas y herramientas, una de ellas es llevar a cabo un estudio de mercado, en conjunto con una serie de investigaciones como lo son, competencia, los canales de distribución, lugares de venta del producto, que tanta publicidad existe en el mercado, precios, etc.

Para realizar este Plan de Marketing presentamos las fases de un estudio de mercado que abordaremos apoyados de herramientas de mercado, es decir, mediante encuestas de opinión, utilizadas para recopilar información valiosa y necesaria a la hora de la toma de decisiones.

La presente monografía trata de reunir en un documento los conceptos elementales para comprender la función de mercadeo, conceptualizada desde una perspectiva de una economía global interactiva y muy dinámica y a su vez tan impredecible por la llegada del ALCA y sus repercusiones.

Tratando de tomar el camino más veraz y seguro, este documento una vez analizados el entorno del Sector metalmecánico y de SERVITEC LTDA. con lo cual se busca identificar y analizar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que poseen tanto el Sector metalmecánico como SERVITEC LTDA., penetra en el área estratégica pasando luego a las acciones que se deberían tener en cuenta para lograr mayor competitividad y participación en el mercado local.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mercadeo para descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas de la empresa SERVITEC LTDA.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar la situación actual del mercadeo en SERVITEC LTDA. para tenerla de punto de referencia y compararla al final del estudio.

- Conocer las dimensiones y características de mercado objetivo de SERVITEC LTDA. para tener una idea clara de cuales son sus necesidades y poder llegar a él.
- Desarrollar las estrategias del marketing para detectar oportunidades y amenazas.

1. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

A medida que evolucionan las empresas también evoluciona el entorno de las mismas, trayendo con este cambio, problemas que requiere de soluciones eficaces. El entorno cambiante como el económico y tecnológico puede beneficiar o perjudicar a una empresa. Dependiendo de las estrategias de la misma se pueden aprovechar las oportunidades que brinda el mercado o dejar pasar los beneficios que el entorno cambiante trae consigo.

SERVITEC LTDA. es un taller metalmecánico que se encuentra ubicado en el barrio Ceballos, a la salida de la zona industrial de Cartagena, Bolívar. Este taller existe desde hace 24 años y el proceso de incorporación en el mercado no fue difícil debido a que en ese entonces la competencia en el sector metalmecánico era muy baja.

Actualmente, es bien sabido que el proceso de incorporación de una empresa, un sector o una industria a los mercados globales ha generado una nueva actitud en los clientes y, por ende, cambios en la estructura de los mercados. Tal actitud se percibe sobre todo en la oferta y demanda exigente de productos que cumplen con precisión las expectativas de los clientes en calidad y precio.

Es decir, los clientes ya no aceptan cualquier oferta del mercado, sino que exigen productos que tengan el respaldo de empresas especializadas en la actividad. Esto requiere de empresas agresivas para la obtención constante de información relacionada con los requisitos de los consumidores, con cultura de la calidad, especializada en ciertos productos y competitiva en precios. El mercadeo es un reto para los microempresarios que quieran ser competitivos, ya que reviste trascendental importancia para la permanencia de la empresa en los mercados, más aún siendo éstos cada vez más exigentes y competidos. La falta del mercadeo en **SERVITEC LTDA.** es general y se observa al ser considerado el desconocimiento de los mercados como uno de los principales obstáculos para la apertura y desarrollo de mercados locales y nacionales.

Las empresas metalmecánica y en particular **SERVITEC LTDA.** tiene una desventaja en cuanto al manejo de la oferta, no son previsivos para decidir qué y cuánto fabricar y, por el contrario, desperdician la cualidad de aumentar su participación en el mercado al estar atendiendo el mismo sin el conocimiento profundo de sus verdaderas necesidades.

Todas las empresas sin importar su tamaño, su actividad y el sector en que se desenvuelven requieren de un plan de mercadeo. El reto de **SERVITEC LTDA.** es sobrevivir, ser competitivas, crecer y posicionarse en el mercado. Debido a esto es imprescindible que la empresa disponga de las herramientas necesarias para enmendar los obstáculos que se presentan y buscar la manera

de cumplir con unas metas encaminadas al bienestar de la empresa. Es necesario que la empresa disponga de un plan de mercadeo con el fin de conocer el entorno donde se encuentra, tener un control de la gestión para prever posibles cambios y encontrar nuevas vías para llegar a los objetivos, determinar el alcance de los objetivos, captar los recursos, analizar los problemas y oportunidades futuras, desarrollar estrategias de marketing y tácticas de marketing (manejo de las variables del marketing: producto, precio, distribución y promoción) para cumplir con dicho reto.

La empresa **SERVITEC LTDA.** no dispone de un plan de mercadeo y jamás se le ha realizado un estudio de mercado, teniendo como aliado desde sus inicios al azar; esto no le ha podido permitir a la empresa mantenerse cambiante en el tiempo y tomar decisiones a futuro sino que sólo dependen de decisiones tomadas en el pasado que le resultaron favorables en ese entonces.

La falta de un plan de mercadeo ha causado una variabilidad en los clientes e incertidumbre por parte de los directivos de la empresa por saber cómo están ellos frente a sus clientes en materia de prestación del servicio.

Ante esta necesidad ¿Cómo podemos desarrollar un plan de mercadeo que le permita a la empresa **SERVITEC LTDA.** identificar las oportunidades del mercado, conocer sus fortalezas y debilidades, evaluar la imagen de la

empresa frente a sus clientes y crear estrategias para mejorar su participación en el mercado?

1.2 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mercadeo para descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas de la empresa **SERVITEC LTDA.**

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar la situación actual del mercadeo en **SERVITEC LTDA.** para tenerla de punto de referencia y compararla al final del estudio.
- Conocer las dimensiones y características de mercado objetivo de **SERVITEC LTDA.** para tener una idea clara de cuales son sus necesidades y poder llegar a él.
- Desarrollar las estrategias del marketing para detectar oportunidades y amenazas.

1.3 JUSTIFICACIÓN

En este mundo tan cambiante y competitivo, todas las empresas día a día luchan por sobrevivir en el mercado utilizando estrategias adecuadas para poder lograr de manera eficiente los objetivos propuestos. Aquellas empresas que conocen mejor sus clientes, el mercado en el que se encuentran y a sus competidores directos e indirectos detectan con mayor agilidad las oportunidades y amenazas de las variables del entorno.

La empresa **SERVITEC LTDA.** en vista de los cambios macroeconómicos y tecnológicos que traerá la globalización por medio del TLC y el ALCA, se ha preocupado por la calidad en sus servicios y productos, los cuales inciden directamente sobre su imagen y competitividad. Enfocando la calidad desde el punto de vista de los clientes, ya que son ellos quienes determinan el grado en que el producto cumple con los requisitos y satisface sus necesidades. Lograr la destreza, agilidad y competitividad de la empresa se puede hacer de diversas formas, pero una de las más viables y que nos representan mayor competitividad y gran cantidad de información durante determinado período de tiempo es un Plan de Mercadeo.

Con este Plan de Mercadeo lo que se busca es conocer el entorno en el cual se desarrollan las actividades de la empresa, percibir el cambio y planificar nuevas estrategias para adaptarse al cambio en el momento adecuado y utilizar de manera óptima los recursos asignados.

Ante esta inocultable necesidad de la empresa, es necesario plantear estrategias de mercadeo, conocer las dimensiones y características del mercado para así determinar las necesidades insatisfechas de los clientes. Las estrategias de marketing desempeñan un papel fundamental como frontera entre **SERVITEC LTDA.** y sus clientes y competidores. El desarrollo del marketing estratégico se basa en el análisis de los consumidores, competidores y otras fuerzas del entorno que puedan combinarse con otras variables estratégicas para alcanzar una estrategia integrada empresarial. Este plan de mercadeo facilitará visualizar con mayor claridad las oportunidades que se encuentran en el mercado y la percepción que tiene los clientes tanto reales y potenciales de la empresa.

1.4 LOGROS ESPERADOS

- Aportar información escrita adecuada a la empresa **SERVITEC LTDA.** que le sirva para desarrollar actividades de marketing.
- Brindarle información documentada a la empresa **SERVITEC LTDA.** acerca de cuál es la percepción de sus clientes con respecto al servicio prestado.

- Obtener y analizar información referente al marketing en **SERVITEC LTDA.** para lograr el mejor desarrollo de las actividades en cuanto a servicio al cliente e imagen se refiere.

2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

Ubicada en la troncal de occidente a la salida de la zona industrial, área de especial ventaja por la cercanía que se tiene con los clientes potenciales, opera **SERVITEC LTDA.**, una empresa del sector de la metalmecánica en la Cartagena Industrial que cumple funciones de producción, operación y venta de productos metal-mecánico. **SERVITEC LTDA.** cumple la participación en dos sectores, el secundario en lo que tiene que ver con la transformación de materia prima con la consecuente obtención de un producto final realizado en el área de producción y por otro lado abarca el sector terciario debido a que la misma empresa comercializa sus servicios y productos.

En su área de producción **SERVITEC LTDA.** se encarga de la transformación de materias primas como acero y bronce para obtener un producto acabado según las necesidades y requerimientos del cliente. Cabe anotar que estos materiales son operados por equipos universales y mano de obra especializada.

Por otra parte en lo que respecta a mercadeo y ventas **SERVITEC LTDA.** maneja un sistema de producción sobre pedidos pero, además, se nutre con la

realización de proyectos asignados por clientes en la elaboración de grandes estructuras para nuevas plantas u orientados en la ampliación de las mismas.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO GENERAL DE LA EMPRESA

La economía de la empresa depende básicamente de la fabricación de piezas metálicas industriales como ejes, bujes, tornillos, etc., y la venta de las mismas. La empresa se dedica a prestar servicios de metalmecánica. Los servicios consisten en la fabricación de las piezas metálicas ya mencionadas. **SERVITEC LTDA.** realiza la cotización con los valores de las materias primas y del servicio dependiendo de las piezas a fabricar. Si este servicio es aprobado por el cliente se procede a iniciar el proceso de elaboración de estas piezas metálicas; se inicia con el diseño de los planos (dibujos), donde se describen la forma de las dimensiones, tipo de material y otras especificaciones. Se hace el pedido de las materias primas (láminas o barras de bronce, hierro, acero o fundiciones de hierro). Luego se hace uso de la materia prima que para el efecto consiste en acero (barras, láminas) bronce (barras), fundiciones (hierro, bronce), aluminio (perfiles), soldaduras, buriles, fresas, equipos de seguridad; éste se somete al proceso de maquinado (maquinas y herramientas: tornos, taladros, cepillo, fresadora, pulidora, sierra eléctrica. Donde se realiza un desgaste para aproximar el producto a las dimensiones requeridas; seguido se hace el acotamiento preciso y acabado final del producto.

2.3 RESEÑA HISTORICA

SERVITEC LTDA. fue constituida el 07 de Febrero de 1980, surgió bajo iniciativa personal; para la cual realizó prestamos bancarios de fomento y con recursos propios, provenientes de prestaciones sociales, dando inicio al negocio. Se crea como una sociedad de tipo limitada adquiriendo su actual denominación social, conformada por Eduardo Gastelbondo Machego, técnico del SENA y ex-trabajador de Álcalis de Colombia S.A., Luis Cárdenas Miranda también técnico del SENA en máquinas y herramientas y trabajador activo en ese entonces de la ya desaparecida empresa Álcalis de Colombia S.A. y su esposa la señora Elodia Gastelbondo de Cárdenas capacitada igualmente por el SENA. La idea inicial era generar recursos adicionales para la familia y a corto plazo crear un taller metalmecánico.

Las acciones estratégicas para alcanzar su idea de negocio se orientó a comprar un torno horizontal, arrendar un local y algunas herramientas. La empresa ha actualizado sus equipos en el año 1985 con la compra de tornos, maquinaria de soldar y un cepillo. La ampliación de líneas de productos se dio en este mismo año con metalistería, estructuras y montajes.

En el proceso de desarrollo de mercados, la empresa inicio sus actividades por medio de visitas empresariales y ofrecimientos del portafolio de servicios a empresas del sector industrial y comercial

En el año de 1988 se hizo la compra de una limadora y en el año 1990 se compra un vehículo también ingresan tres nuevos socios con capital.

En 1995 se compra otro torno horizontal y otro vehículo. Notándose un querer de la empresa al actualizarse en maquinarias y equipos. En el año 1996 se dieron las reparaciones navales. La ampliación de capital la realizó la empresa a través de un préstamo a la corporación financiera de desarrollo y otros prestamos a las entidades financieras.

En el año 2002 se integraron a ASIMECAR. Para el 2004 continúan trabajando para hacer de **SERVITEC LTDA.** una empresa más productiva y competitiva por lo cual han enfatizado sus esfuerzos a la capacitación de su personal en sus áreas específicas de desempeño. Esperan en el año 2005 continuar creciendo y desarrollándose para su mejora cada día. Ver fachada actual en el ANEXO A.

2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE SERVITEC LTDA.

MISIÓN

Somos una organización que se dedica a la fabricación y reparación de productos mecánico-industriales en general. Nuestros servicios benefician y solucionan problemas a personas y empresas.

Nos ocupamos del desarrollo humano de nuestro personal, fortaleciendo sus competencias y recompensando su desempeño para que desarrollen sus actividades con responsabilidad y cumplimiento; gracias a lo cual logramos satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, quienes nos seguirán prefiriendo por nuestros productos y servicios de óptima calidad y mejor posicionamiento en el mercado de nuestra industria.

VISIÓN

Seremos una empresa reconocida por su trabajo con principios de responsabilidad, eficiencia y calidad, implementando la mejor tecnología acorde con nuestros procesos, alcanzando una mayor cobertura local y regional.

2.5 LÍNEAS DE PRODUCTOS

La empresa SERVITEC LTDA posee un sistema de producción sobre pedidos y los productos que realiza se enuncian a continuación:

- | | |
|------------------------|------------------------|
| ✦ Tinteros | ✦ Arandelas |
| ✦ Limeros | ✦ Pala timón |
| ✦ Tornillos | ✦ Niples |
| ✦ Tornillos Mariposa | ✦ Tolva |
| ✦ Tuercas | ✦ Pasarieles |
| ✦ Tambores | ✦ Piñón |
| ✦ Chumaceras | ✦ Roscas |
| ✦ Ejes para barcos | ✦ Cuñas |
| ✦ Rodillos | ✦ Cuñeros |
| ✦ Timones | ✦ Pasadores |
| ✦ Bujes | ✦ Varilla de dirección |
| ✦ Camisas | ✦ Acoples |
| ✦ Tuberías | ✦ Flades |
| ✦ Poleas | ✦ Racord |
| ✦ Carros diferenciales | ✦ Coupling |
| ✦ Preense | ✦ Banete |

La empresa cuenta en la actualidad con los servicios de:

- Elaboración o fabricación de piezas o partes industriales, soldaduras autógenas y eléctricas y todo lo relacionado con la industria de la soldadura.
- Elaborar diseños, asesorías, fabricación y montaje de tuberías. Reparación de tanques y/o elementos afines para estas actividades.
- Reparación y optimización de seguridad de llamas para calderas.
- Diseño, optimización y montaje de instrumentación industrial.
- Pruebas pre arranques y arranques de partes en su totalidad de procesos industriales.
- Mantenimiento y reparación de equipos industriales.

- Reparación y construcción de partes y/o elementos de maquinaria en general.
- Fabricación y montaje de estructuras metálicas livianas como: pasarelas, plataformas, barandas y soportaría en general.
- Prefabricación, montaje y reparación de ductos, tolvinos, tanques y transiciones en lámina de acero al carbón e inoxidable.
- Servicios navales; fabricación y reparación de ejes en acero al carbón e inoxidable, chumaceras, bujes, coupling, tuercas, timones, prenses, etc.
- Prefabricación, reubicación y montaje de redes de tuberías C.S. para baja y alta presión en la industria y/o embarcaciones marítimas y fluviales.
- Mecanizado de piezas en fundición gris, bronce y aluminio.
- Pintura en general de tuberías, tanques, estructuras metálicas, maquinarias y equipos.

2.6 NÚMERO Y CLASE DE PERSONAL

SERVITEC LTDA, cuenta con personal dentro del área de producción y el área administrativa. En el área administrativa hay 5 cargos, en el área de producción hay 7 cargos y en el staff hay 2 cargos, para así completar un total de 14 cargos fijos.

La distribución de los cargos fijos es la siguiente:

EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

- ✦ Gerente
- ✦ Contador
- ✦ Jefe de Recursos Humanos
- ✦ Secretaria Contable

- ✦ Mensajero

EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

- ✦ Gerente de Producción
- ✦ Jefe de Taller
- ✦ Supervisor
- ✦ Torneros
- ✦ Soldador
- ✦ Herramentero
- ✦ Ayudante

EN SERVICIOS GENERALES

- ✦ Vigilantes
- ✦ Aseadora

TIPO DE MANO DE OBRA

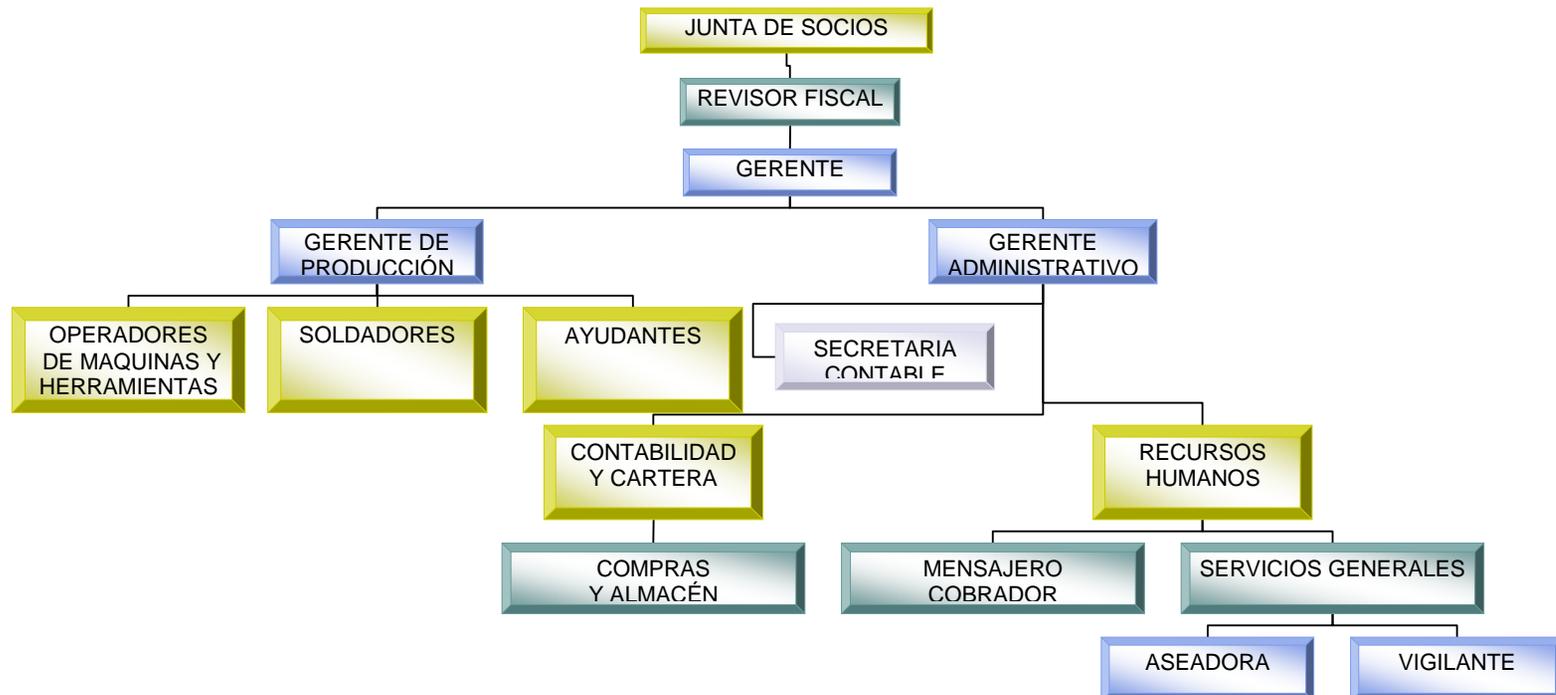
Tabla 1. Clasificación del recurso humano de Servitec Ltda.

CLASIFICACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE SERVITEC LTDA.	
CARGO	ESPECIALIZACIÓN
Operario	Semicalificada(técnicos)
Ayudante de operario	No calificada y semicalificada(bachilleres)
Vigilante	No calificado y semicalificado
Mensajero	No calificado y semicalificado
Secretaria	Semicalificada(tecnólogo en secretariado contable)
Contador	Semicalificada (Técnico)
Supervisor	Semicalificada(Tecnólogo o Carrera universitaria)
Gerente de recursos humanos	Calificada (carrera universitaria)
Gerente de producción	Calificada(Carrera Universitaria)
Gerente	Calificado (carrera universitaria)



TALLER INDUSTRIAL
SERVITEC LTDA

2.7 ORGANIGRAMA



3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE SERVITEC LTDA.

3.1 SECTOR METALMECÁNICO

3.1.1 EVOLUCIÓN DEL SECTOR METALMÉCANICO

El sector metalmecánico agrupa un conjunto de pequeñas, medianas y grandes empresas que se caracterizan por la elaboración de una multiplicidad de productos y servicios a través de diferentes procesos de producción, teniendo en cuenta como base principal de materia prima los metales. Dentro de este sector, también, aparecen los talleres de soldadura que se dedican a la fabricación de rejas, latonería y pintura y los talleres de tornaría.

El sector Metalmecánico en Cartagena a Noviembre del 2002 es el 9.3% de la estructura industrial de la ciudad, el cual tiene por objeto la fabricación de productos metalúrgicos básico (industrias básico del hierro y acero e industrias básicas del otros metales no ferrosos), fabricación de productos elaborados de metal, fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos, principalmente.¹

El sector metalmecánico Cartagenero cuenta con un valor aproximadamente en activos de \$26.988 millones de pesos generando así un aproximado de 350

¹ Cámara de Comercio

puestos de trabajos directos y unas ventas aproximadas de \$12.337 millones de pesos.²

Para el año de 1998, en la ciudad de Cartagena, eran pocos las microempresas que estaban en el mercado, razón por la cual la mayoría de estos negocios se ubican entre uno a nueve años de funcionamiento. “El 16.1% aproximadamente de la microempresas del sector metalmeccánico, tenían un promedio de uno a tres años de estar funcionando.”³ Lo que nos indica que casi la quinta parte de estas microempresas son relativamente nuevas, ello implica en algunos casos la falta de experiencia para la toma de decisiones y la poca participación en el mercado.

Por otra parte, el 48.4% de estas empresas posee un tiempo de permanencia en el mercado que oscila entre mas de tres años hasta seis, de estar funcionando; es decir, que casi la mitad de los negocios microempresariales del sector Metalmeccánico, están en proceso de madurez dado su tiempo relativo de estar operando en el mercado, lo que los obliga a mejorar constantemente para poder enfrentar a la competencia. Además, tienen gran movilidad de factores productivos, razón por la cual un 32.3% genera empleos para un rango

² Cámara de Comercio de Cartagena

³ Martínez Contreras, Arlet Janis, Diagnóstico general de la estructura competitiva actual del sector metalmeccánico en Cartagena frente al ALCA

de dos a cinco personas; un 13% genera empleos para un rango de seis a nueve personas y un 3.2% genera empleo a más de diecisiete personas.⁴

En conclusión se puede decir, que las microempresas con un tiempo de duración entre tres a seis, constituyen un eje fundamentalmente activo en este sector.

El 16.1% de las microempresas tiene un tiempo promedio de actividades entre seis a nueve años. De ellas, el 3.2% genera empleo en un intervalo de dos a cinco personas y otro 3.2% lo genera para un rango de diez a trece personas. La baja tasa de empleo en estas empresas, con duración de más de seis años en el mercado, se debe a la falta de capacidad administrativa de los microempresarios, lo que a su vez origina problemas en el manejo del personal. El 19.4% de los microempresarios del sector metalmecánico están ubicados en el intervalo de más de nueve años de estar funcionando, de ellos el 10% aproximadamente emplea entre seis a nueve personas y el 6.5% más de 14 personas.⁵ El número de años de experiencia en el mercado le permite a estas microempresas con mas de nueve años de labores poseer personal de gran confianza, lo que le permite al microempresario sentirse bien respaldado. Dicha experiencia en años se ve reflejada en el manejo comercial que le dan a su microempresa y en la relación armónica que mantienen con los proveedores quienes en algunos casos de acuerdo con la amistad que tengan con los microempresarios, le venden mercancías a unos precios especiales,

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

facilitándole la competencia con el resto de microempresas del sector metalmeccánico.

3.1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR METALMECÁNICO EN CARTAGENA

El sector metalmeccánico en Cartagena y el Departamento de Bolívar, está constituido por 148 entes jurídicos, de los cuales 72 tienen por objeto obtener estructura metalmeccánica para transformarla y luego venderlas con las medidas y especificaciones requeridas para cada cliente y dentro de esta clasificación hay 42 empresas que son talleres con actividades metalmeccánicas, 58 transforman los insumos metálicos de hierro y aluminio en objetos útiles al hombre de acuerdo a las necesidades que este tenga en aspectos relacionados con la construcción, 18 comercializan muelles metálicos y afines al igual que otros productos de materiales metálicos y de fierros para el hogar o muebles de oficina.⁶

Tabla 2. Sector metalmeccánico. Distribución según actividades

ACTIVIDADES	Nº DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Estructuras Metalmeccánicas	72	48.8
Estructura-construcción	58	39
Muebles de hogar y oficina	18	12.2
TOTAL	148	100

Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena

⁶ Cámara de Comercio

Geográficamente la industria metalmeccánica en el departamento de Bolívar se encuentra ubicada en un 85% en Cartagena, el 15% se encuentra ubicado en municipios como El Carmen de Bolívar, Turbaco, Arjona, Mompo, Magangué y San Jacinto.⁷

3.1.3 ANÁLISIS DOFA DEL SECTOR METALMECCÁNICO EN CARTAGENA

El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito.

“El análisis DOFA está diseñado para ayudar a la estrategia a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Este análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.”⁸

Un análisis DOFA juicioso y ajustado a la realidad provee excelente información para la toma de decisiones en el área de mercados, por ejemplo, permite una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto de producto.

⁷ Ibid.

⁸ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 8ª Edición. Ed: 3R Editores.

DOFA debe hacer la comparación objetiva entre la empresa y su competencia para determinar fortalezas y debilidades y ha de realizarse una exploración amplia y profunda del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan.

La metodología que se llevo a cabo para realizar el análisis DOFA fue por medio de entrevistas con personas que laboran en el sector, información secundaria como revistas y trabajos y diagnósticos realizados acerca del sector por PRODES - ASIMENCAR.

3.1.4 FORTALEZAS DEL SECTOR METALMECÁNICO

- Calidad del producto, debido a que en la aplicación y procesos de normas técnicas tales como la ISO 9000 y la QS 9000, las empresas del sector están en capacidad de cumplir exigencias internacionales.
- Flexibilidad en términos de producción para suplir y satisfacer las necesidades propias del cliente, debido a su alto conocimiento en el proceso productivo, que les permite ofrecer a los mismos, variedad y calidad de productos.
- Orientando hacia la productividad, competitividad y calidad para lograr una penetración en el mercado.
- Se maneja un volumen alto de clientes. (1129 empresas industriales)
- En la actualidad no se tiene amenazas de sustitutos.
- Las políticas gubernamentales no han afectado en forma positiva y ni negativa al sector, de hecho los programas empresariales por parte del

gobierno no han contribuido mejorar o empeorar el desempeño de la empresa, esto demuestra poca influencia por parte de la fuerza externa política.

- Fácil comercialización.

3.1.5 DEBILIDADES DEL SECTOR

- Posibilidad de endeudamiento baja, puesto que los empresarios del sector consideran que las formas de conseguir financiamiento externo son demasiado rigurosas y poco efectivas, unido con el temor a endeudarse que se posee por parte del sector, debido a las circunstancias que caracterizan en estos momentos al empresario Colombiano.
- La alta competencia internacional impide que las empresas del sector Metalmecánico tengan fácil acceso al mercado extranjero.
- Incipiente desarrollo del concepto de ciencia y tecnología: dificultad de conseguir mano e obra especializada para cargos técnicos, poca innovación, investigación y desarrollo, escasa relación Universidad – Empresa.
- El sector no tiene precios competitivos en el ámbito internacional. Esto se debe al poco poder de negociación que poseen las empresas del sector con sus proveedores, pues los proveedores y materiales son muy escasos y por lo tanto los precios de los insumos son muy altos.
- Poca implementación de una logística adecuada.

- Estructura de capital de la cadena caracterizada por la baja capitalización y niveles de endeudamiento superiores a los de los competidores externos.
- Alta dependencia del mercado interno y orientación hacia el mismo.
- Atraso tecnológico generalizado.
- Pocos estudios e investigaciones rigurosas acerca del sector y sus tendencias.

31.6 AMENAZAS DEL SECTOR

- Falta de seguridad en Colombia, lo cual atenta contra la inversión nacional y extranjera.
- Cambios tecnológicos.
- Atraso en la actualización tecnológica al compararse con países competidores.
- Limitación de los créditos a la industria metalmecánica.
- Las economías a escala y los excedentes de producción de la cadena metalmecánica de los países con los cuales Colombia tiene tratados comerciales y los cuales se respetarán dentro del ALCA.
- Una producción a gran escala.
- Posicionamiento de una Marca.
- Desarrollo de un sustituto.

3.1.7 OPORTUNIDADES DEL SECTOR

- Acceder a mercados distintos al mercado nacional, por medio del ALCA.
- Posibilidad de creación de alianzas estratégicas con empresas del exterior para el desarrollo del mercado de nuevos productos afines.
- Mayor explotación de las ventajas ofrecidas a Colombia en el ATPA, para la consecución de materias primas y venta e productos terminados.
- El evento, patrocinado por Ecopetrol, Acopi, la Universidad Industrial de Santander, el Instituto Universitario de la Paz (Unipaz) y la participación del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Sena, la cual pretende promover el trabajo de las pymes que cumplen parámetros de calidad y competitividad, y que hoy están en capacidad de ofrecer las piezas, partes, repuestos y servicios que usualmente son importados por las grandes empresas del país. Con este programa se cumplen dos propósitos fundamentales para el gobierno nacional y Ecopetrol: fortalecer la pequeña y mediana empresa como fuente generadora de empleo productivo y consolidar una nueva lista de oferentes capaz de reemplazar a los fabricantes internacionales.

Desde 1998, cuando Ecopetrol comenzó la implementación de este proyecto, se han efectuado compras por más de 9.500 millones de pesos a los talleres de Barrancabermeja, ciudad que se ha convertido en 'piloto' del programa. Allí, Ecopetrol lidera un importante proceso de asesoría y capacitación permanente para los talleres de los sectores metalmecánico y eléctrico. Antes de finalizar

este año, 51 empresas del puerto petrolero contarán con el certificado de aseguramiento de la calidad otorgado por el Icontec.⁹

⁹ www.ecopetrol.com.co

3.1.8 MATRIZ DOFA DEL SECTOR METALMECÁNICO

DEBILIDADES

- Posibilidad de endeudamiento baja
- Alta competencia internacional
- Incipiente desarrollo del concepto De ciencia y tecnología
- Falta de precios competitivos en El ámbito internacional
- Falta de logística adecuada
- Alta dependencia del mercado interno
- Atraso tecnológico generalizado
- Pocos estudios sobre el sector y sus tendencias

OPORTUNIDADES

- Ingresar a nuevos mercados
- Creación de alianzas estratégicas
- Explotación de las ventajas del ATPA

FORTALEZAS

- Calidad de los productos y servicios
- Flexibilidad de la producción
- Orientación hacia la productividad, Competitividad y calidad
- Alto conocimiento del proceso productivo
- Se maneja un volumen alto de clientes
- No hay sustitutos en el mercado
- Políticas gubernamentales neutras
- Fácil comercialización

AMENAZAS

- Falta de seguridad en Colombia
- Atraso en la actualización tecnológica
- Limitación de créditos a la industria
- Cambios tecnológicos constantes
- Economías a escala
- Posicionamiento de una marca
- Desarrollo de un sustituto

GRÁFICA 1. MATRIZ DOFA DEL SECTOR METALMECÁNICO

M
A
T
R
I
Z

D
O
F
A

4. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SERVITEC LTDA.

4.1 ALIANZAS ESTRATEGICAS

4.1.1 RESEÑA HISTORICA DE SERVITEC LTDA.

El 22 abril de 2002 se constituyó el PRODES ASIMECAR con un grupo de 20 empresas, de las cuales cuenta hoy en día con 14 empresas. El objetivo general del programa es aumentar la capacidad competitiva de las empresas, pequeña y medianas, facilitando y fortaleciendo la formación de operaciones cooperativas entre empresas vinculadas, ya sea horizontalmente en grupos industriales, o verticalmente en cadenas productivas.

Tabla 3. Listado de empresas asociadas a PRODES - ASIMECAR

EMPRESA	GERENTE	NIT
1. TALLER Y FERRETERIA IGNACIO SIERRA	German Spicker	800.231.751-6
2. IMEC S.A.	Luis Avendaño	890.403.979-4
3. INDUSTRIAS FERVILL	Fernando Villareal	890.405.859-8
4. SERVICIOS INDUSTRIALES Y METALMECÁNICOS – SERIDME	Oscar Tabares	806.005.516-5
5. BUSTOS REYES & CIA LTDA	Floralba Bustos	890.404.923-7
6. TALLER INDUSTRIAL SERVITEC	Luis e. Cárdenas	890.403.651-4
7. TALLER INDUSTRIAL LAGUMOR	Carlos Morales	806.006.901-2
8. IND. METALMECÁNICAS SAN JUDAS	Héctor Revollo	890.401.980-3
9. TALLER METAL- PREST LTDA.	Norberto Tordecilla	800.171.224-5
10. TALLER PALMER	Abel Ríos	890.402.205-8
11. DISTRIBUIDORA DE METALES	Elmer Franco	800.035.237-1
12. ERMO LTDA.	Darced Villacob	800.159.614
13. TALLERES UNIDOS	Gustavo Villalobos	890.406.840-3
14. TALLER INDUSTRIAL ADIFE	Javier Díaz Granados	806.011.339-5

Fuente: PRODES - ASIMECAR

Estas empresas han desarrollado un gran número de actividades que han consolidado el proceso asociativo del PRODES, al mismo tiempo que han logrado una mayor proyección. Dentro de las actividades que han desarrollado, se destacan:

- Diplomado de Planeación y organización de la Producción cofinanciado por ECOPETROL - SENA - ACOPI, dictado por el Centro Red Tecnológico Metalmecánico.
- Reuniones semanales en las instalaciones de la Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Seminario: Direccionamiento estratégico y aseguramiento de la calidad
- Conferencia La PYME frente al ALCA
- Actualización empresarial en líneas de crédito.
- Pasantías en Metrología Dimensional - SIC
- Tertulia Empresarial Cartagena Contigo. Tema: Perspectivas que se abren para la PYME frente a la ampliación de la refinería de ECOPETROL Cartagena.
- Tertulia Empresarial Cartagena Contigo. Tema: Impacto de los Juegos Centroamericanos y del Caribe en la PYME de Cartagena.
- Capacitación sobre Sistemas de Costeo en las PYMES
- Conferencia: Competir: Exportar para sobrevivir
- Conferencia: Enfoque integral: Competitividad, Marketing y Servicios de Valor Agregado
- Capacitación Contratación Estatal

- Capacitación: Fundamentos de Gestión Administrativa y Planeación Estratégica como Herramienta para el Desarrollo de la MIPYME
- Capacitación: Organización y Producción
- Capacitación: Comercialización y Marketing
- Curso en Metrología Básica Dimensional – SENA
- Tercer Congreso Nacional de Fabricación de Bienes de Capital – Barrancabermeja.
- Congreso Nacional ACOPI.
- Feria de los Montes de María.
- Proceso de Gestión de la Calidad (Actualmente en curso)

MISIÓN

El PRODES ASIMECAR coordina el esfuerzo de un grupo de empresas metalmecánica de Cartagena a través de la metodología asociativa de ACOPI, PRODES, fortaleciendo y desarrollando objetivos comunes para lograr un posicionamiento en los mercados nacionales e internacionales.

VISIÓN

Para el año 2007 el PRODES ASIMECAR será la organización líder en el dominio de la tecnología asociativa a nivel nacional e internacional que permita la transformación de talleres metalmecánicos en empresas de servicios y productos industriales altamente competitivos.

4.1.2 IDENTIFICACION DE PROBLEMAS DENTRO DE LOS AFILIADOS AL GREMIO

- Rezago tecnológico
- Subutilización de la capacidad instalada
- Producción calidad no certificada
- Predominio del conocimiento empírico
- Ausencia de una línea de producción propia
- Competencia desleal en la fijación de precios
- Falta consolidar asociatividad
- Falta un sistema contable preciso de costeo
- Poca participación en los mercados nacionales y regionales
- Desorganización en los procesos de comercialización y mercadeo
- Ausencia de políticas de seguridad industrial, salud ocupacional
- Ausencia de políticas de producción limpia
- Falta un programa de mantenimiento

La fuente de información de alianza estratégica fue suministrada por PRODES-ASIMICAR

4.2 DIAGNÓSTICO DE SERVITEC LTDA.

4.2.1 COMPETENCIA DE SERVITEC LTDA.

Para **SERVITEC LTDA.** los talleres que presentan mayor competitividad son Metalprest y Talleres unidos, quienes han crecido notablemente en el sector, a pesar de que el crecimiento de este mismo ha sido constante y medio.

Las empresas que comparten el mismo sector no son del mismo tamaño, los recursos que maneja el grupo son similares, la capacidad utilizada es media en todas las empresas, los costos fijos son moderadamente altos, sus estrategias difieren poco y sus márgenes de rentabilidad varían poco en el grupo. En el ANEXO B se encuentra la lista de los competidores directos de **SERVITEC LTDA.**

4.2.2 SUSTITUTOS

El sector Metalmecánico y por el tipo de producto y servicio que ofrece la empresa, la amenaza de sustitutos no se tiene en la actualidad, ni se visualiza.

4.3 ANÁLISIS DOFA DE SERVITEC LTDA.

Para realizar el DOFA de **SERVITEC LTDA.** se realizó un análisis interno para considerar todos los aspectos que se manejan en la organización, recursos humanos, recursos físicos, recursos técnicos y tecnológicos, riesgos, etc., las preguntas que son necesarias son del tipo:

¿Qué aspectos me diferencian de la competencia?

¿En qué la supero?

¿En cuáles estamos igualados?

¿En cuáles me supera?

¿En qué áreas es difícil alcanzar altos desempeños y en cuáles se podrían generar altos desempeños?¹⁰

Al responder este tipo de preguntas se conocerán las fortalezas y debilidades. La fuente de información a estas preguntas fueron las entrevistas a algunos clientes, los empleados y el diagnóstico realizado a la empresa por PRODES-ASIMECAR.

4.3.1 FORTALEZAS DE SERVITEC LTDA

- Calidad del producto y servicio, debido a la implementación de normas técnicas tales como ISO 9000 la cual incrementa la capacidad de competitividad. Actualmente cuenta con el apoyo de la Universidad Tecnológica de Bolívar, ASIMECAR y ACOPI para la implementación de la Norma ISO 9000.
- La dirección de la empresa se está orientando y capacitando para desarrollar los métodos que exijan a sus empleados ser más competitivos, proactivos en sus puestos de trabajo y orientados hacia la calidad.
- Cuenta con la fidelización de algunas empresas dando a conocer que la empresa puede tener las herramientas para cautivar clientes y lograr una fidelización por su parte. Esta fidelización por parte de algunos

¹⁰ López, Carlos, www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/dofa.htm

clientes se debe a los años de experiencia en el sector y la calidad de resolver problemas de trabajos urgentes.

- La atracción de socios estratégicos para promover el crecimiento de las empresas regionales y nacionales.
- Consolidación de convenios con gremios, como son ACOPI, ASIMECAR, los cuales ayudan a las empresas asociadas a capacitar su recurso humano, desarrollando sus habilidades técnicas y administrativas. Además trabajan unidos por la búsqueda de la calidad y el incremento de la competitividad de las empresas del sector.

4.3.2 DEBILIDADES DE SERVITEC LTDA

- Acceso limitado hacia el mercado internacional y sus nichos, debido a la alta competencia internacional en el sector y el poco conocimiento que poseen las empresas Cartageneras de dicho sector sobre posibles mercados extranjeros.
- No tiene un sistema de información acerca de su mercado potencial absoluto. No se tiene con claridad la magnitud y dimensiones de su mercado.
- El esfuerzo está totalmente orientado hacia las ventas y no hacia el mercadeo.
- Desconocimiento de su posicionamiento dentro de su mercado potencial absoluto, del mercado, manejo de la moneda extranjera, reglas de importación y exportación, importación de productos metalmecánicos de otros países.

- Falta de preparación profesional
- Utilización de maquinaria y equipos muy tradicionales, utilizan muy poca tecnología de punta.
- No tienen un plan de mercadeo, con el cual puedan proyectarse a futuro y ganar clientes, permanecer en el mercado y crecer en un horizonte de tiempo a mediano plazo.
- Retraso en los pedidos.
- Falta de segmentación del mercado y categorización de los productos y servicios que ofrece para atender las necesidades de sus segmentos.
- No posee políticas documentadas para la selección y evaluación de proveedores.

4.3.3 AMENAZAS DE SERVITEC LTDA.

- El sector Metalmecánico tiene pocas barreras de entrada en promedio. Los costos más altos se dan en inversión inicial y las dificultades para las nuevas empresas se presentan en el acceso favorable a materias primas. Es importante que la empresa tenga presente que una producción a gran escala sería una amenaza, al igual que patentar y posicionar una marca.
- La dificultad para obtener créditos y tecnología, lo cual hace que la producción tenga limitaciones de tiempo y cantidad, debido a esto la empresa pierde un porcentaje de participación en el mercado.

- Altos costos de la materia prima, por lo que se trabaja con metales de alto costo y esto causa un incremento en los precios de los productos.
- Escasez de materia prima.

4.3.4 OPORTUNIDADES DE SERVITEC LTDA.

- Incremento en el consumo de los productos metalmecánicos, al irse reemplazando los productos de madera por los productos de metal; esta es la tendencia actual.
- Oportunidades desde el punto de vista ambiental, teniendo en cuenta la ley de apropiaciones de bosques establecida por el gobierno, la cual trata de controlar la tala de los árboles. La explotación de metales es menos impactante que la tala de árboles.
- Convenios con la Universidad Tecnológica de Bolívar y el SENA, para la capacitación de la mano de obra y apoyo en las actividades de certificación de la calidad.
- Ampliación de la refinería
- Ubicación estratégica en la salida del sector industrial de Cartagena.

A continuación presentamos la figura de la propuesta de la Matriz **DOFA** de **SERVITEC LTDA.**

4.3.5 MATRIZ DOFA DE SERVITEC LTDA.

DEBILIDADES

- Acceso limitado hacia el mercado internacional
- Falta de información del mercado potencial absoluto
- Esfuerzo orientado hacia las ventas
- Desconocimiento de su posicionamiento en el mercado
- Uso de maquinaria y equipos muy tradicionales
- Falta de un plan de mercadeo
- Retrazo en la entrega de pedidos
- Falta de segmentación del mercado
- No posee políticas para elección de proveedores

OPORTUNIDADES

- Incremento en el consumo de productos metalmecánicos
- Oportunidades desde el punto de vista ambiental
- Convenios con la U.T.B y el SENA
- Ampliación de la refinería
- Ubicación estratégica

FORTALEZAS

- Calidad del producto y servicio
- Orientación y capacitación a los empleados
- Fidelización de algunos clientes
- Atracción de socios estratégicos
- Consolidación de convenios con gremios

AMENAZAS

- Dificultad para obtener créditos y tecnología
- Altos costos de materia prima
- Escasez de materia prima

GRÁFICA 2. MATRIZ DOFA DE SERVITEC LTDA

5. MERCADO ACTUAL DE SERVITEC LTDA

5.1 DIMENSIÓN Y MAGNITUD DEL MERCADO DE SERVITEC LTDA.

5.1.1 CLIENTES

Se maneja en promedio 30 Clientes constantes, quienes en su mayoría son mayoristas y agentes intermediarios, y algunos fabricantes, son grandes empresas y medianas, marcando en general dependencia, hay poca dependencia en empresas clientes.

El producto tiene poco peso en el costo del cliente, razón por la cual el cliente presiona medianamente para bajar sus precios. En cuanto a la calidad, ésta es muy importante para el cliente.

La información que posee de los clientes no es suficiente, se tiene poca referencia de sus necesidades y expectativas, pero los clientes si tiene un alto conocimiento e información de las empresas del sector.

SERVITEC LTDA cuenta en la actualidad en promedio con 30 clientes constantes y la demanda oscila entre 20 y 30 clientes mensuales. Su mercado potencial absoluto es de 1219 en la ciudad de Cartagena.

El mercado de **SERVITEC LTDA.** en la ciudad de Cartagena se puede clasificar de manera representativa en los siguientes grupos:

Tabla 4. Mercado de Servitec Ltda. en Cartagena

CLASIFICACIÓN	CANTIDAD
EMPRESAS INDUSTRIALES	1129
HOTELES	90

Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena

Las empresas industriales son aquellas que utilizan maquinarias y elementos industriales, los cuales están relacionados directamente con el portafolio de servicios de la empresa. La mayoría de los clientes del sector metalmecánico son las empresas cuya actividad es la fabricación de elementos o la transformación de materia prima.

Los hoteles utilizan los servicios de los talleres metalmecánicos para mandar a fabricar piezas y suministros para el mantenimiento de los equipos de aire acondicionado y plantas eléctricas. Ambos sectores incluyen empresas de tamaño pequeña, mediana y grande. De los dos sectores el más importante y representativo es el industrial.

5.1.2 MERCADEO Y VENTAS

La empresa no ha realizado investigación de mercado, no cuenta con criterios para seleccionar el canal según tipo de consumidor, no existe estrategia de distribución. Para la fijación de precios se tiene en cuenta métodos de costos y los precios de la competencia, sin embargo en algunas ocasiones establecen los precios de manera empírica. La revisión de precios se da cada seis meses.

Aunque ha manejado medios de publicidad como revistas, radio y volantes; la empresa no presenta un plan de comunicación donde se contemplan las estrategias comerciales diferenciadoras, de posicionamiento y penetración del mercado.

En cuanto a ventas, no tienen un criterio para las cuotas de ventas. La fuerza de ventas es insuficiente frente al mercado que se espera explorar y sólo cubre parte de éste.

5.1.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA ACTUAL

La empresa ha definido un plan estratégico para su desarrollo enfocado a satisfacción total del cliente, productos de calidad y aumento de participación en el mercado. La estrategia identificada por la empresa de sus dos principales competidores son: promoción de productos de diferenciación, incursionar en nuevos mercados y asesorar a clientes, brindar buenos precios, manejo justo a tiempo y calidad.

5.1.4 CADENA DE VALOR

La empresa cuenta con procesos estratégicos claves, que son aquellos que le dan el direccionamiento a la institución, al igual que con procesos inherentes al negocio y de soporte o apoyo. Lo que la empresa busca con la integración de cada proceso es que la estrategia utilizada se convierta en un proceso y de esta manera hacer que la organización tenga una estructura por procesos para poder cumplir con las exigencias de la norma ISO 9000:2000.

La gestión por procesos es un sistema de gestión que facilita la eficiencia de las interacciones en la cadena de valor, orientada hacia el mercado y el cliente, buscando generar un valor agregado superior para el cliente.¹¹

A continuación se muestra la cadena de valor de la empresa **SERVITEC LTDA.**

¹¹ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 8ª Edición. Ed: 3R Editores.

CADENA DE VALOR SERVITEC LTDA



GRÁFICA 3. CADENA DE VALOR DE SERVITEC LTDA.

5.1.5 ACTIVIDADES PRIMARIAS

La empresa SERVITEC LTDA. ofrece servicios de:

- Mantenimiento industrial y naval.
- Montajes
- Estructuras metálicas
- Servicio de torno
- Servicio de taladro
- Servicio de cepillos
- Servicio de fresa
- Servicio de soldadura
- Servicio de fundición
- Reparación de válvulas
- Instalación de camisas

5.1.6 OPERACIONES

Los criterios principales por los cuales se rige la empresa para fabricar los productos son volúmenes de ventas y tipo de clientes, siguen en su orden tiempos de alistamiento, tiempo de procesos, tipo de productos a fabricar, forma de pago, orden cronológico del pedido y utilización de la capacidad instalada.

El retraso de los pedidos se da con mayor frecuencia por la escasez de materia prima, descoordinación de ventas y producción e incumplimiento de proveedores. Se maneja un cumplimiento del 80%, el cual es muy bajo. Las herramientas utilizadas en el control de los procesos son las hojas de trabajo estándar. La empresa cuenta con procedimientos productivos estandarizados en mecanizado y soldadura, en un 70% y 80% respectivamente. La capacidad se estima en un 85%.

5.1.7 ABASTECIMIENTO

Existen políticas documentadas para activos fijos, materia prima, empaque y embalaje. No se cuenta con políticas documentadas para la selección y evaluación de proveedores, aunque se cuentan con criterios para seleccionar materia prima e insumos.

5.1.8 TENDENCIAS Y EVOLUCIÓN POSIBLE DEL MERCADO

Las empresas del sector Metalmecánico que hacen parte del PRODES - ASIMECAR de la ciudad de Cartagena, entre ellas SERVITEC LTDA. no se encuentran preparadas para afrontar la llegada del Área de Libre Comercio para las Américas (ALCA). Sólo el 80% de estas empresas tiene conocimiento acerca del ALCA, lo cual quiere decir que hay un alto porcentaje de empresas que no

están preparadas para ingresar a nuevos mercados, para crecer ni ser competitivas.¹²

Los aspectos más importantes que una empresa del sector Metalmeccánico debe tener en cuenta al momento de afrontar el ALCA son: Calidad del Producto y/o servicio, precios competitivos, infraestructura y tecnología. Pero las empresas del sector Metalmeccánico en Cartagena están deficientes en estos cuatro aspectos, lo cual indica que si no se concentran en mejorarlos pueden verse afectados por las desventajas del ALCA, entre las cuales tenemos: desconocimiento del mercado, preparación profesional, manejo de la moneda extranjera, nuevos competidores, desconocimiento de las reglas de importación y exportación, importación de productos metalmeccánicos de otros países, entre otras.¹³

5.2 DIAGNOSTICO DE LA PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES REALES Y POTENCIALES DE SERVITEC LTDA.

El mercado en los últimos años ha tenido una transformación impactante, se ha vuelto mucho más competitivo, dinámico y agresivo. La tendencia de apertura comercial en el mundo ha hecho que las empresas se preocupen por sobrevivir, mantenerse y crecer en una lucha constante de imagen, precio, prestigio y posicionamiento en el mercado.

¹² Martínez Contreras, Arlet Janis, Diagnóstico general de la estructura competitiva actual del sector metalmeccánico en Cartagena frente al ALCA

¹³ Ibid.

La empresa en el sector metalmeccánico por tal razón, deben aprovechar en toda su magnitud las oportunidades que ofrece el mercado y prepararse para sortear las amenazas y dificultades que enfrenta para que sean cada vez más competitivas y generadoras de desarrollo económico y social.

Antes de plantear estrategias para sobrevivir y crecer en el mercado es necesario que la empresa **SERVITEC LTDA.** conozca lo que piensan sus clientes reales y potenciales acerca de su servicio. De esta forma pueden detectar oportunidades e idear nuevos servicios ya que la innovación es imprescindible para expandirse en el mercado hacia clientes potenciales y para fidelizar a sus clientes actuales.

La metodología utilizada para evaluar la percepción que tienen los clientes potenciales y actuales de **SERVITEC LTDA.** acerca de su servicio fue por medio de una encuesta estructurada dirigida a los mismos. El fin de esta herramienta es conocer las debilidades, fortalezas y oportunidades que tiene la empresa frente a sus clientes. La primera parte de la encuesta se enfoca en conocer cuantas empresas que requieren de los servicios de los talleres metalmeccánicos conocen a la empresa; este enfoque se puede relacionar con el posicionamiento de la empresa en el mercado, la segunda parte de la encuesta informa acerca del grado de satisfacción e insatisfacción de los servicios ofrecidos por la empresa (hacia los clientes que han solicitado el servicio de la empresa) y la tercera parte de la encuesta identifica las oportunidades que se puede presentar para lanzar un nuevo servicio (esta parte de la encuesta no se tabula ni se mide, sino que se

utiliza para identificar algunos servicios que se pueden recomendar). El formato de encuesta que utilizamos para obtener la información se encuentra en el ANEXO C.

5.3 DISEÑO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para recopilar la información se utilizó un cuestionario que contiene preguntas de respuesta abierta, dicotómicas y de selección múltiple.

5.3.1 DISEÑO DE LA MUESTRA

Las empresas a encuestar fueron escogidas al azar; se enviaron los formatos de encuesta a varias empresas del Sector Industrial de Mamonal y a varios hoteles de la ciudad de Cartagena, dirigidas a la persona encargada del área de mantenimiento.

Las encuestas se llevaron a cabo en dos semanas, la última semana de Septiembre y la primera semana de Octubre, obteniendo finalmente 50 encuestas diligenciadas que fueron suficientes para obtener información valiosa y llevar a cabo el desarrollo del plan de mercadeo; las encuestas diligenciadas se recibieron en distintas horas del día.

5.3.2 FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

Tabla 5. Ficha técnica de encuestas

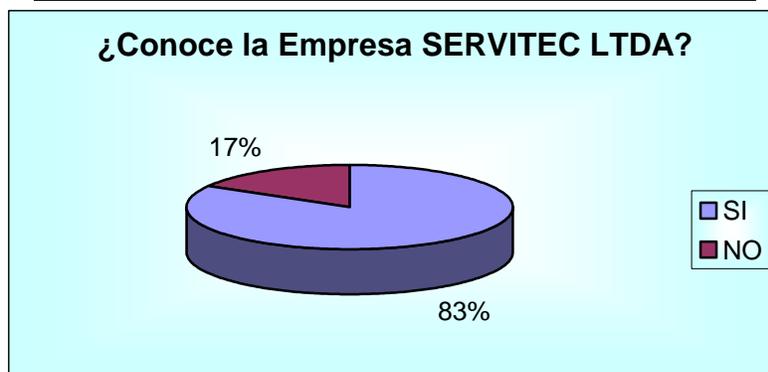
UNIVERSO	Empresas grandes, medianas y pequeñas del sector industrial y hotelero
NÚMERO DE ENCUESTAS	Las encuestas diligenciadas por las empresas corresponden a un total de 50
FECHA DE CAMPO	La encuesta se realizó en el segundo semestre del año 2004, en dos semanas; la última semana de Septiembre y la primera semana de Octubre. Las encuestas se recibieron en diferentes horas del día
CIUDAD ENCUESTADA	Cartagena, Bolívar

ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

PRIMERA PARTE: RECORDACIÓN DE LA EMPRESA

Tabla 6. Recordación de Servitec Ltda.

¿Conoce Usted la empresa SERVITEC LTDA?	
SI	83,40%
NO	16,60%

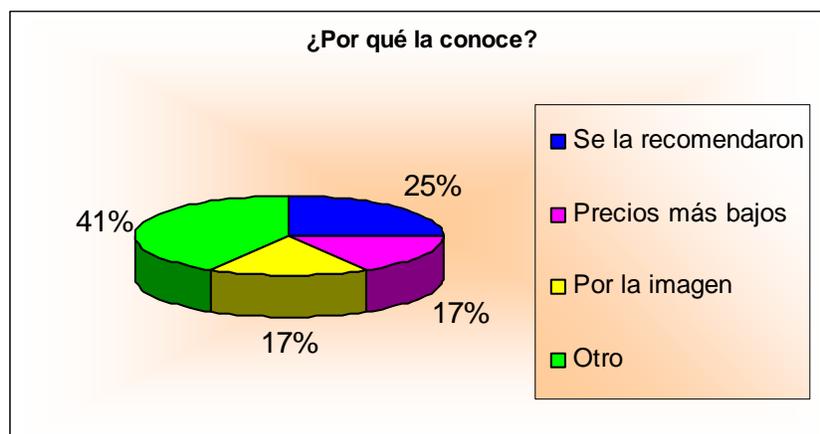


Gráfica 4. Recordación de Servitec Ltda.

El 83.4% de los encuestados conocen el Taller Industrial **SERVITEC LTDA.**, lo cual es un porcentaje relativamente alto. Esto nos quiere decir que al Taller Industrial **SERVITEC LTDA.** le hace falta ofrecer sus servicios a las empresas y promover un programa de comunicación para darse a conocer en el 17.6% restante el cual no conoce a la empresa.

Tabla 7. Razón de recordación

¿Por qué la conoce?	
Se la recomendaron	25%
Precios más bajos	16,60%
Por la imagen	16,60%
Otro	41,60%



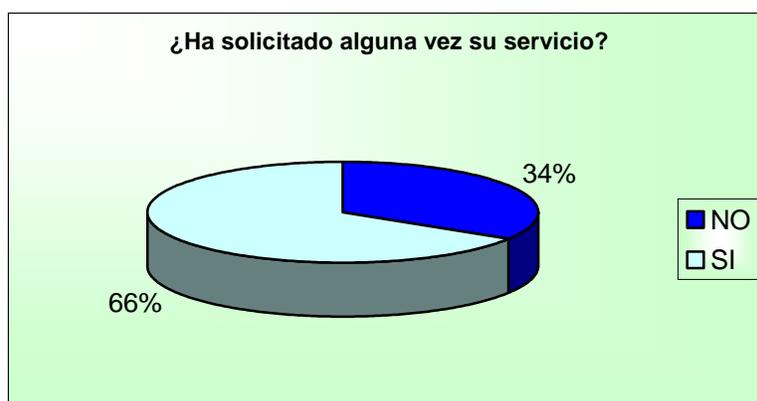
Gráfica 5. Razón de recordación

El 25% de los encuestados respondió que le recomendaron el taller, lo cual indica que hay un número de clientes que se sienten a gusto con el servicio prestado por **SERVITEC LTDA.** y le están prestando un servicio de propaganda a la empresa. Un 16.6% respondió que la conoce por tener los precios más bajos en el mercado; otro 16.6% la conoce por la imagen, el cual es un porcentaje muy bajo y nos indica

que la empresa debe mejorar su imagen para lograr un reconocimiento y posicionamiento. El 41% restante contestó otros; ya que conocen la empresa porque hacen trabajos en ella desde hace mucho tiempo y por amistad entre cliente y proveedor. Esto se presenta debido a que **SERVITEC LTDA.** Es una empresa que se ha mantenido en el mercado por más de veinte años y todavía cuenta con algunos de sus antiguos clientes.

Tabla 8. Utilización de los servicios de Servitec Ltda.

¿Ha solicitado alguna vez su servicio?	
SI	34%
NO	66%



Gráfica 6. Utilización de los servicios de Servitec Ltda.

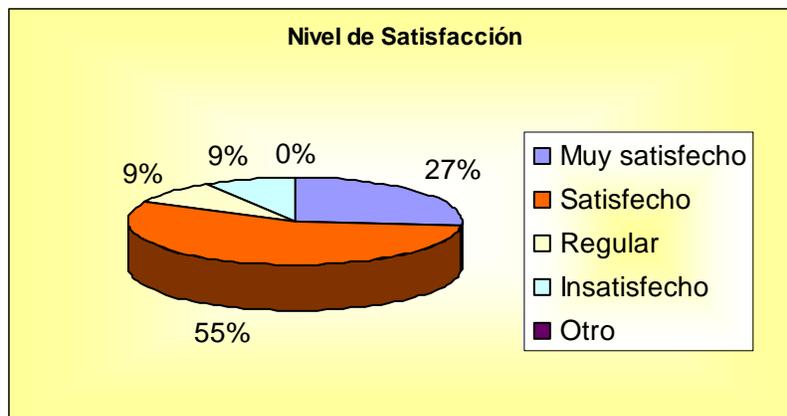
El 34% ha solicitado alguna vez un servicio de **SERVITEC LTDA**, siendo este un porcentaje bajo en comparación con el mercado potencial. Esto es debido a que la empresa no cuenta con una estrategia de mercadeo y no se ha dado a conocer en gran parte del sector industrial, el cual es el sector que más solicita servicios de metalmecánica debido a su actividad. El 66% nunca ha solicitado un servicio en **SERVITEC LTDA**. Convirtiéndose en clientes potenciales importantes para

incrementar la participación en el mercado de la empresa y volverla más competitiva. Esto también se ve reflejado en el hecho de que la empresa sólo posee 20 clientes constantes dentro de un mercado aproximadamente de 2219¹⁴.

SEGUNDA PARTE: NIVEL DE SATISFACCIÓN

Tabla 9. Nivel de Satisfacción

Nivel de satisfacción con respecto al servicio	
Muy satisfecho	27%
Satisfecho	55%
Regular	9%
Insatisfecho	9%
Otro	0%



Gráfica 7. Nivel de Satisfacción

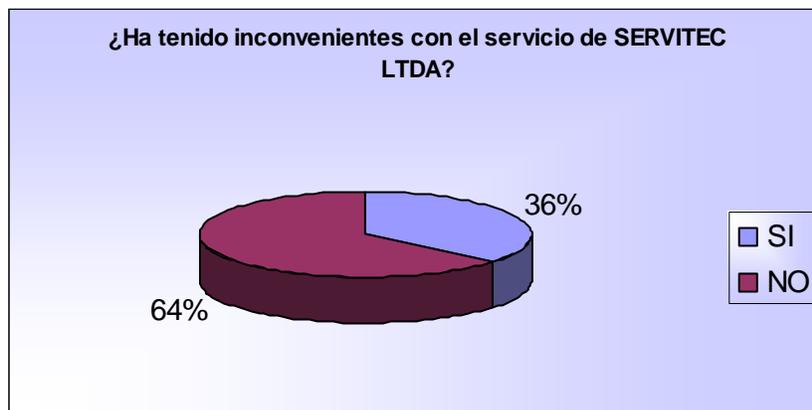
De acuerdo con el nivel de satisfacción de los clientes que han solicitado servicio(s) a **SERVITEC LTDA.**, el 27% se siente “muy satisfecho” con el servicio prestado, es decir, que a este porcentaje de clientes se les cumplió con todos los

¹⁴ Cámara de Comercio

requisitos. El 55% se siente “satisfecho” debido a que ha tenido un mínimo percance en la prestación del servicio, ya sea en precio, servicio al cliente, demoras en el tiempo de entrega y calidad del producto; lo cual debe mejorar para mantener al cliente muy satisfecho en todas sus necesidades. Un 9% se siente regular y otro 9% insatisfecho por inconvenientes.

Tabla 10. Inconvenientes con el servicio de Servitec Ltda.

¿Ha tenido inconvenientes con el servicio de SERVITEC LTDA?	
SI	36%
NO	64%

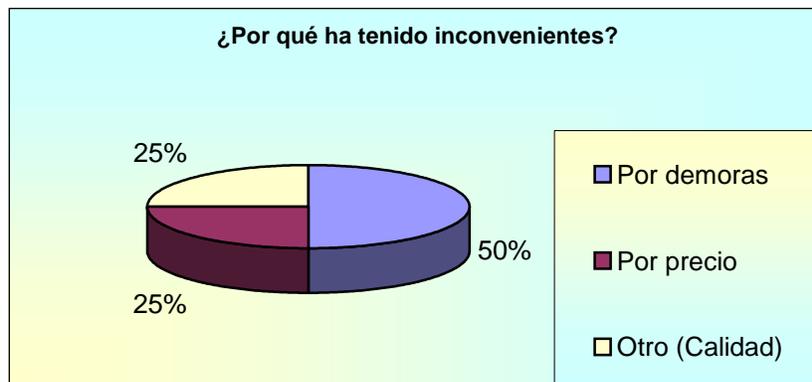


Gráfica 8. Inconvenientes con el servicio de Servitec Ltda.

El 36% de los clientes ha tenido inconvenientes con la prestación del servicio de SERVITEC LTDA, lo cual puede ocasionar que el cliente se vaya a la competencia por no haber cumplido con sus expectativas en cuanto al servicio. El 64% de los clientes restantes, nunca ha tenido inconvenientes, lo cual ayuda a la empresa a mantener la imagen y que estos puedan recomendarla a clientes potenciales.

Tabla 11. Razón del Inconveniente

¿Por qué ha tenido inconvenientes?	
Por demoras	50%
Por precio	25%
Otro (Calidad)	25%



Gráfica 9. Razón del Inconveniente

En cuanto al motivo por el cual han tenido inconvenientes los clientes de SERVITEC LTDA con la prestación del servicio, el 25% ha tenido inconvenientes por el precio, debido a que son precios elevados para el servicio. El 50% ha tenido inconvenientes por demora en el servicio, ya que no entregan a tiempo los pedidos y el 25% restante ha tenido inconvenientes por otros factores, como no hacer el trabajo como se les pide, trabajar fuera de las especificaciones del cliente. Es importante recalcar que dependiendo del tamaño de la empresa se generan los inconvenientes, es decir para las empresas de tamaño pequeño el inconveniente es por lo general el precio y para las empresas de tamaño grande, sobre todo las grandes fábricas del sector de Mamonal, el inconveniente es la demora en la

orden de servicio o pedido. Esto nos indica la importancia de segmentar el mercado y analizar cada uno de forma independiente y detallado.

¿Cuál es su criterio a la hora de seleccionar un taller metalmeccánico?

Tabla 12. Importancia de las características del servicio

Primero más importante	
Rapidez en el servicio	5,5%
Precio	20%
Ubicación	1,5%
Calidad en el servicio	73%



Segundo más importante	
Rapidez en el servicio	15%
Precio	63%
Ubicación	1%
Calidad en el servicio	21%



Tercero más importante	
Rapidez en el servicio	74,5%
Precio	15%
Ubicación	6,5%
Calidad en el servicio	4%



Cuarto más importante	
Rapidez en el servicio	5%
Precio	2%
Ubicación	91%
Calidad en el servicio	2%



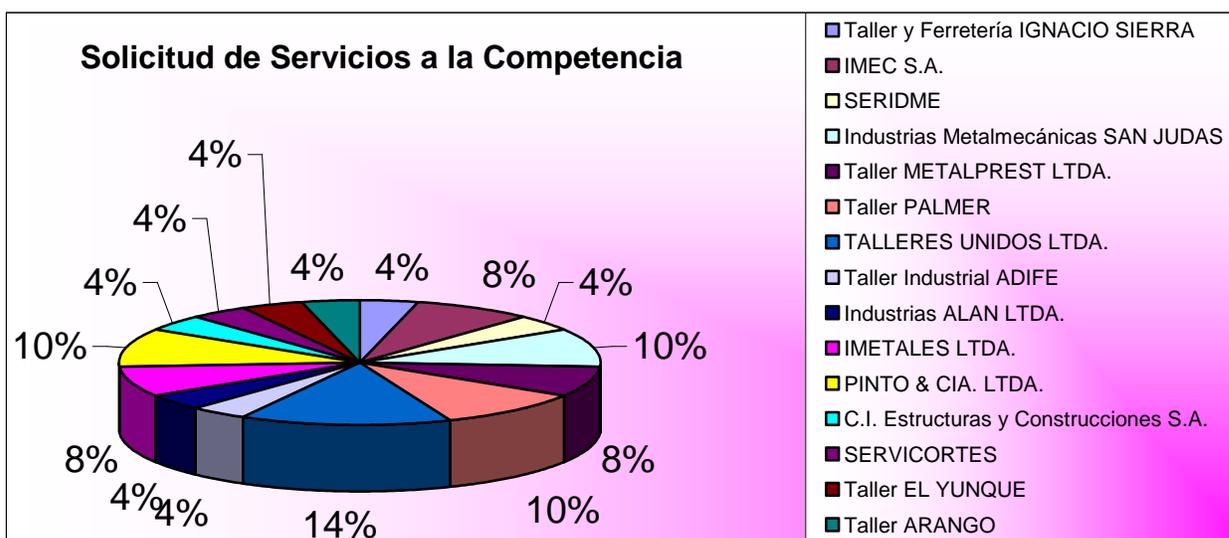
Gráfica 10. Importancia de las características del servicio

Para el mercado de **SERVITEC LTDA.** el criterio más importante a la hora de seleccionar una empresa metalmecánica es la Calidad en el Servicio, lo cual es muy importante para mantenerse en el mercado y aumentar el grado de competitividad. El segundo criterio más importante es la rapidez en el servicio, entre más rápido se le preste el servicio a los clientes, mucho mejor, pero sin olvidar la calidad. En un tercer plano se encuentra el precio del servicio, el cual debe ser acorde con la calidad del producto y servicio prestado.

El último criterio a tener en cuenta es la ubicación de la empresa porque el transporte de los productos es sencillo y sobre todo que la Ciudad es relativamente pequeña.

Tabla 13. Solicitud de servicios a la competencia

¿A qué otros talleres metalmecánicos le ha solicitado sus servicios?	
Taller y Ferretería IGNACIO SIERRA	4%
IMEC S.A.	8%
SERIDME	4%
Industrias Metalmecánicas SAN JUDAS	10%
Taller METALPREST LTDA.	8%
Taller PALMER	10%
TALLERES UNIDOS LTDA.	14%
Taller Industrial ADIFE	4%
Industrias ALAN LTDA.	4%
IMETALES LTDA.	8%
PINTO & CIA. LTDA.	10%
C.I. Estructuras y Construcciones S.A.	4%
SERVICORTES	4%
Taller EL YUNQUE	4%
Taller ARANGO	4%

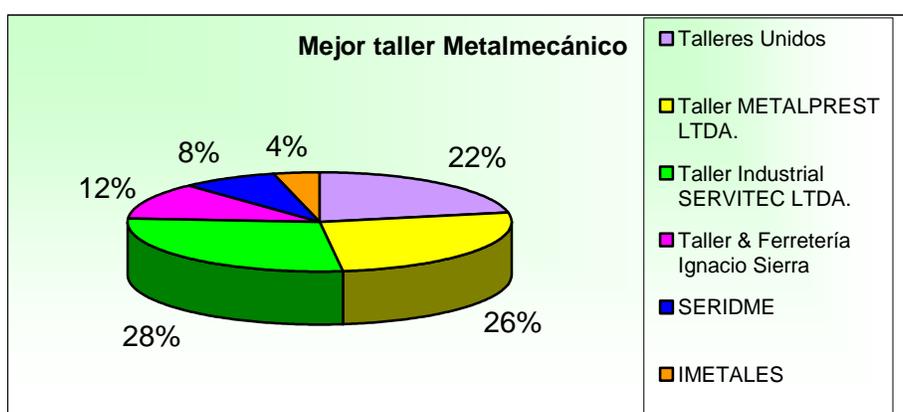


Gráfica 11. Solicitud de servicios a la competencia.

Según las empresas encuestadas a las que más le han solicitado servicio son a Talleres Unidos con un 14%, Taller Palmer y Taller Pinto con un 10% seguido por los talleres de Imetales y Metalprest con un 8% y las demás tienen un 4%.

Tabla 14. Mejor taller metalmeccánico

Para usted, ¿cuál es el mejor taller metalmeccánico?	
Talleres Unidos	22%
Taller METALPREST LTDA.	26%
Taller Industrial SERVITEC LTDA.	28%
Taller & Ferrería Ignacio Sierra	12%
SERIDME	8%
IMETALES	4%

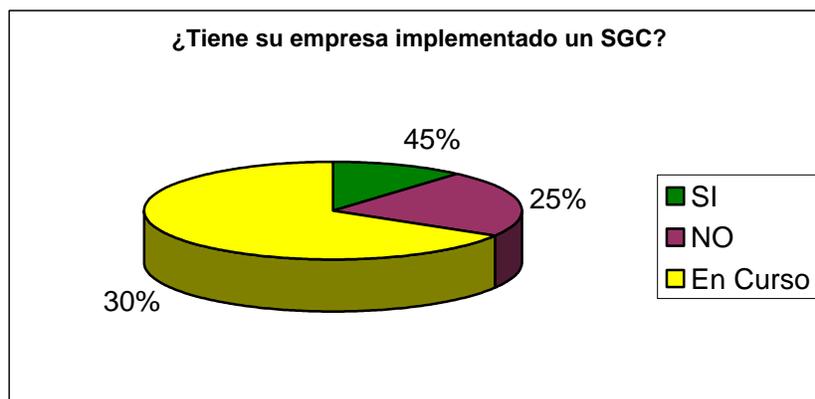


Gráfica 12. Mejor taller metalmeccánico.

Para las empresas encuestadas el mejor taller metalmeccánico en la ciudad es el de SERVITEC LTDA. con un 28%, sin embargo cabe anotar que este resultado puede estar sesgado debido a que las empresas encuestadas en su mayoría son clientes asiduos de esta empresa. Seguida por Metalprest con un 26% y Talleres Unido con un 22%.

Tabla 15. Implementación del Sistema de Gestión de Calidad

¿Tiene su empresa implementado un SGC?	
SI	45%
NO	25%
En Curso	30%



Gráfica 13. Implementación del Sistema de Gestión de Calidad

El 45% de las empresas encuestadas, tiene implementado un Sistema de Gestión de Calidad, lo cual es muy importante para SERVITEC LTDA debido a que se siente más comprometida con prestar un servicio de excelente calidad para cumplir al mismo tiempo con los requisitos de la norma. Para esto SERVITEC LTDA está llevando a cabo la implementación del SGC ISO 9000:2000. El 30% de los encuestados, están llevando a cabo el proceso de certificación de calidad bajo la norma ISO 9000:2000. y el 25% restante aun no tiene ni está llevando a cabo un Sistema de Gestión de Calidad.

6. PLAN DE MERCADEO DE SERVITEC LTDA.

“El plan de mercadeo se define como la estructuración detallada de la estrategia y programas de comercialización elegidos, que incluyen un conjunto de tácticas y acciones sucesivas y coordinadas destinadas a alcanzar unos objetivos comerciales definidos.”¹⁵

Por medio del plan de mercadeo se aprende y descubre el mercado, se desarrollan las capacidades empresariales, se conoce las fortalezas y debilidades, se establece objetivos claros y medibles en el marco de las fortalezas y las debilidades, se desarrolla las estrategias y planes que permitan alcanzar los objetivos planteados, se ejecuta los planes para que las cosas sucedan según lo programado y por último se analizan los resultados y toman las medidas correctivas necesarias.

El plan de mercadeo para la empresa **SERVITEC LTDA.** tiene como objetivo crear estrategias que faciliten a la empresa conocer su mercado y el entorno donde se encuentra, para así detectar oportunidades dentro del mismo. Es importante que antes de que la empresa tome la decisión de implementar las estrategias y sugerencias aquí plasmadas es necesario que el recurso humano se concientice y apoye el propósito del marketing el cual es en el caso de la empresa “Crear

¹⁵ Rivas Leidi María; Elementos de un Plan de Mercadeo de Lápidas de Bronce, www.monografias.com

diversos niveles de demanda, segmentando el mercado, que permitan generar comportamientos en términos de intercambio con beneficio.”¹⁶

El plan de mercadeo es el resumen ejecutivo del desarrollo de las estrategias, luego de la revisión del mercado con análisis de tendencias, segmentos, mercado objetivo y el análisis de la competencia, análisis del negocio, estrategias de posicionamiento, producto, precio, distribución, comunicación, planes de acción y formas de implementación, que incluye un plan de medios y por último un modelo de evaluación que permita conocer el avance y los resultados de ventas.

6.1 PLAN ESTRATEGICO DE SERVITEC LTDA.

ALCANCE Y DURACIÓN DEL PLAN

El alcance del presente plan sólo cubre a la ciudad de Cartagena, Bolívar y su implementación será para un periodo de 2 años con revisiones anuales.

OBJETIVO DEL PLAN DE MERCADEO

Realizar un plan de mercadeo que le posibilite a la empresa **SERVITEC LTDA.** un mayor posicionamiento en el sector metalmecánico en la ciudad de Cartagena y que le facilite la facultad de detectar oportunidades y amenazas en el entorno y ventajas y debilidades de la empresa.

⁴Acota Tobón, Alberto

ORGANIZACIÓN PARA EL MERCADEO

Antes de plantear las estrategias de mercadeo es necesario realizar recomendaciones para el área funcional debido a que la ejecución de las estrategias es la que afecta la organización. En esta etapa se establecen metas y políticas, por lo tanto la estructura de la organización impone la manera de cómo formular éstas.

ÁREA DE MERCADEO

La factibilidad de las estrategias varía de una empresa a otra, es decir, un conjunto de estrategias no aplican para todas las empresas ya que las estrategias están amoldadas a las características de la misma, razón por la cual existe una estructura óptima para cada empresa.

SERVITEC LTDA. no posee en la actualidad un área o personas responsables por el mercadeo de la empresa, el objetivo que debe tener el área de mercadeo de la empresa es:

Permanente búsqueda y uso de acciones estratégicas para incentivar y/o facilitar la demanda de un producto o servicio de **SERVITEC LTDA.** a través de cualquiera de las herramientas de mercadotecnia, como la investigación de mercado y el plan estratégico de marketing. La implementación, gestión y control de las estrategias de mercadeo.

La gerencia de la empresa debe responsabilizarse por designar un responsable para llevar a cabo la gestión del mercadeo en la empresa.

POLITICAS Y METAS

- ✦ Designar una persona o personas responsables para llevar a cabo las planeación, gestión, organización y control de las actividades de mercadeo. El cargo de esta persona será llamado gerente de ventas y mercadeo y debe tener la suficiente competencia para llevar a cabo la gestión de las estrategias de mercadeo que se plantean a continuación. En la actualidad el cargo no existe, razón por la cual la empresa debe crearlo. En el ANEXO E. se muestra el perfil propuesto para el cargo.
- ✦ Realizar reuniones cada mes los jefes de áreas para hacer lluvias de ideas que faciliten el desarrollo de las estrategias, para comentar las dificultades que se han presentado y proponer mejoras en beneficio del cliente.
- ✦ Crear un comité de calidad en la dirección para mejorar el servicio ofrecido al cliente. El comité lo debe integrar El gerente general, el gerente de producción, el supervisor y el gerente de mercadeo.
- ✦ Realizar investigaciones de mercado ya sea por el método primario o secundario del entorno (clientes y competencia), las tendencias y las fuerzas externas (tecnológicas, económicas, políticas y reguladoras y socio-culturales).

ESTRATEGIA GENERAL

- ✦ Incrementar a un 90% en nivel de satisfacción de los clientes y la participación de las ventas en el mercado aumentando la recordación de la empresa en un 10%.

Medido a través de los siguientes indicadores:

- Satisfacción del cliente: Medido como porcentaje según encuesta realizada a cada cliente. La información necesaria para este indicador se recopila a través de las encuestas realizadas a los clientes.
- Fidelidad de los clientes: Medido sobre el número de solicitudes de cotizaciones de servicio de cada cliente en el año y comparado con años anteriores. Para este indicador se debe llevar una bitácora de los clientes que ha solicitado cotizaciones y el servicio cotizado.
- Fidelidad efectiva de los clientes: Medido sobre el número y monto de los contratos de servicio realizados anualmente a cada cliente y comparado con años anteriores.

ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX

ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

Las estrategias de producto que se proponen a continuación van encaminadas a mejorar el servicio al cliente, puesto que la empresa no posee productos estandarizados ya que todos varían en sus características.

La empresa **SERVITEC LTDA.** actualmente está llevando a cabo el proceso de implementación de la norma ISO 9000:2000 para lo cual la empresa tuvo que actualizar la información de sus productos y procedimientos.

Las estrategias de producto que se proponen a la empresa son las siguientes:

- ✦ Ofrecer un servicio de diseño de un plano de la pieza solicitada por el cliente asistido por computador o manual dependiendo de la dificultad de la misma.
- ✦ Mejora de la tecnología actual para ofrecer un servicio más rápido y acortar el periodo de entrega.

ESTRATEGIA DE PRECIO

En vista de que **SERVITEC LTDA.** en algunas ocasiones establece los precios de manera empírica se recomienda que la empresa disponga de un sistema de costeo confiable que sirva como base principal para establecer los precios complementado con un análisis de los precios de la competencia.

- ✦ Implementar una metodología de costeo por actividades ABC.

El costo basado en actividades es un concepto de contabilidad de costos que se fundamenta en la premisa de que los productos requieren que una empresa ejecute determinadas actividades y que tales actividades requieren a su vez que la empresa incurra en unos costos. Los sistemas están diseñados de forma de que cualquiera de los costos que no pueden ser atribuidos directamente a un producto fluyan dentro de las actividades que los originan de forma que el costo de cada

actividad fluya entonces al o a los productos que dan origen a tales actividades con arreglo a su consumo respectivo de tal actividad

- ✦ Recopilar los precios de la competencia directa, compararlos con los de la empresa y llevar a cabo un seguimiento de los mismos.

Esta estrategia está constituida dentro de la herramienta del benchmarking. Consiste en estudiar la competencia desde el punto de vista de precios competitivos para evaluar la posibilidad de ofrecer precios más bajos de un servicio con mayor valor agregado.

- ✦ Crear una política de precios para los servicios en horario normal y los servicios urgentes (en horarios extra).

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

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

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

Debido a que no existen intermediarios o canales de distribución y puntos de ventas diferentes a la propia empresa, además porque la naturaleza y característica de la misma no favorece a otras distribuciones, lo que se debe hacer es dedicarse a desarrollar una buena estrategia de comunicación.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

El objetivo de esta estrategia es posicionar la marca **SERVITEC LTDA.** en la ciudad de Cartagena y zonas de influencia, de modo que se le reconozca como una empresa capacitada para atender efectivamente la demanda de servicios metalmecánicos, ofreciendo a sus clientes la satisfacción completa que sólo una sociedad con más de 24 años de experiencia puede brindar.

Esta estrategia va directo al target market, las empresas del sector industrial, sin embargo es costosa si se desea llegar a todo el mercado potencial absoluto.

Según el último Estudio General de Medios (EGM), por la Asociación Colombiana de Investigaciones en Medios (Acim) en el presente año, los periódicos, la radio, las revistas y el Internet tienen una importante preferencia en el país, así como la televisión. Ver ANEXO G.

“Según los resultados, el 96% de los colombianos ve televisión, el 77% escucha radio, el 26% consume periódicos, el 28% lee revistas independientes, el 11% usa Internet y el 4% va al cine”¹⁷.

La estrategia de comunicación se desarrollará a través de lo siguiente:

- ✦ Crear un catálogo de servicios
- ✦ Impulsar una fuerza de ventas para promocionar los servicios de la empresa.
- ✦ Promoción de un sitio Web

En las nuevas tendencias del mercado, la gerencia debe tomar muy en cuenta la conducta del consumidor debido a la implementación de la tecnología, ahora se le puede servir al consumidor haciéndole llegar sus productos a su domicilio gracias a sus compras por vía Internet. Internet y el comercio electrónico son tendencias modernas de mercados.

- ✦ Consolidar imagen corporativa.

¹⁷ Revista Semana. Edición. 1178. 27 de Noviembre de 2004.

DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Programa: Ofrecer un servicio de diseño de un plano de la pieza solicitada por el cliente asistido por computador o manual dependiendo de la dificultad de la misma.

- Montar un software para el diseño de planos de las piezas requeridas por el cliente con sus especificaciones: AUTOCAD o SOLID EDGE.
- Capacitación para el manejo del software de diseño: en este punto se puede aprovechar los convenios que con el SENA actualmente sostiene PRODES-ASIMECAR para la capacitación de las empresas.

Programa: Mejora de la tecnología actual para ofrecer un servicio más rápido y acortar el periodo de entrega.

- Repotenciación de la maquinaria más relevante en el proceso, como son los tornos y la fresadora.
- Planeación y cronograma para el mantenimiento preventivo.

ESTRATEGIA DE PRECIO

Programa: Implementar una metodología de costeo por actividades

- Definir unidades, centros o áreas de costo que contienen actividades en común. La empresa se debe organizar en dos direcciones: la administrativa y la de producción. Dentro de la dirección de producción se puede subdividir en: centro de tornos, centro de fresadora, centro de taladro, centro de soldadura y dentro de la dirección de administración se puede subdividir en gerencia, gerencia de producción, Recurso humano y Contabilidad.
- Identificar y definir las actividades relevantes y organizarlas por centro de costo: las actividades de una empresa pueden identificarse revisando los organigramas, el manual de funciones y las disposición/distribución de las instalaciones y entrevistando al personal de la empresa. Con esta información se elabora una lista de actividades.
- Recolección de datos: Determinar las relaciones entre actividades y costos, tasas de aplicación y la estructura de flujo de costos. En este paso se determina que costos(cuentas) pertenecen a que centros de costos.
- Establecer el modelo de acumulación de costos por actividad y finalmente por orden de trabajo.

Este modelo consiste en que los costos de sueldos, salario, cargas sociales y costos indirectos (servicios generales, suministros, impuestos, etc.) fluyan a

las actividades para realizar un objetivo de costo a través de inductores o tasas de aplicación preestablecidas. Un objetivo de costo es un producto final o un servicio suministrado. En el caso de **SERVITEC LTDA.** es un servicio o pieza mecanizada (producto).

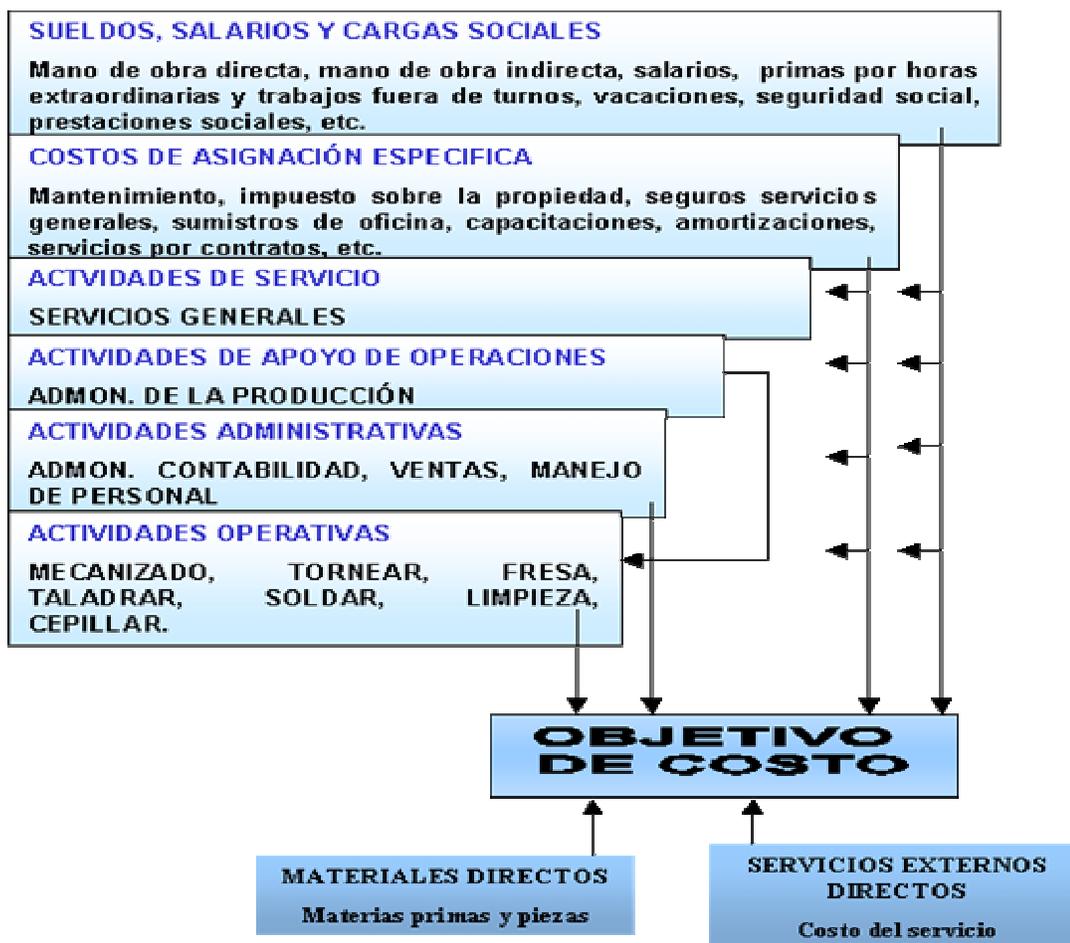
Las actividades se clasifican en:

- Actividades de servicio: son aquellas actividades que se le suministra a toda la empresa, como el aseo.
- Actividades de apoyo de operaciones. Son las actividades que son indirectas a la operación pero necesarias para su ejecución o apoyan a las actividades directas como la planeación de la producción, supervisión y manejo de materiales. El costo de estas actividades fluye directamente a las actividades operativas.
- Actividades administrativas: son las actividades de administración y dirección de la empresa.
- Actividades operativas: son las actividades que procesan directamente los bienes o servicios ofrecidos por a empresa.

A continuación se muestra gráficamente el modelo de acumulación propuesto para la empresa; donde las flechas indican el flujo de costos a través de inductores. El inductor que se recomienda para distribuir el sueldo y salario directo o indirecto, es a través del porcentaje del tiempo total de la mano de obra directa dedicada al objetivo de costo. El supervisor o el mismo operario

que lleve a cabo la actividad directa debe llevar un control del tiempo dedicado al objetivo de costo.

PROPUESTA DE MODELO DE ACUMULACIÓN DE COSTOS



Gráfica 14. Propuesta de modelo de acumulación de costos.

- Elaborar una base de datos de los precios, costos unitarios y costo de actividades de los servicios ofrecidos.

Programa: Recopilar los precios de la competencia directa, compararlos con los de la empresa y llevar a cabo un seguimiento de los mismos.

- Realizar observaciones de la competencia del mercado: investigación del mercado y recopilación de precios de la competencia.
- Realizar cuadros comparativos de los servicios/productos y precios de la competencia con los de la empresa.
- Realizar un seguimiento de los precios de la competencia y monitoreo de los precios de la empresa.

Programa: Crear una política de precios para los servicios en horario normal y los servicios urgentes (en horarios extra).

- Establecer un porcentaje fijo adicional a modo de recargo para los trabajos urgentes de todo tipo de servicio. Este porcentaje se determina sobre el costo y se le suma al precio del servicio.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Programa: Crear un catalogo de servicios

- Hacer un listado de los servicios y productos que realizan, sus características, capacidad por producto o servicio, es decir, evaluar los límites de las dimensiones de las piezas que puedan mecanizar.
- Tomar las fotografías de algunas piezas mecanizadas.

- Diseñar un catalogo completo con los servicios que ofrece la empresa, fotografías, descripción y precio, información acerca de la empresa, historia y evaluación de la empresa.

Programa: Impulsar una fuerza de ventas para promocionar los servicios de la empresa.

La ambición concisa de esta táctica es el fomento y desarrollo de las ventas empleando en la consecución de tal fin la venta personal, bajo el entendido que esta estrategia de comunicación es la más idónea para empresas que como **SETVITEC LTDA** ofrecen productos especializados o de consumo industrial, ya que brinda mayores resultados en venta al tiempo que crea marca, debido a que se genera un contacto directo en el que el vendedor muestra al cliente todas las bondades del producto o servicio que ofrece, estableciendo acuerdos comerciales de mutuo beneficio y creando relaciones personalizadas.

- Contratación y capacitación de la fuerza de ventas.

Consiste en incluir en la planta de personal a un ejecutivo de ventas que se encargue de promocionar la imagen, servicios y en general, la marca **SERVITEC LTDA**. con el fin de dar a conocer la empresa y además potencializar la venta de sus servicios; se trata de que este vendedor explore y explote el mercado potencial a través de visitas empresariales tal como se hizo en los inicios de la empresa, haciendo un ofrecimiento del portafolio de servicios a través del catálogo que se recomendó anteriormente. A este ejecutivo de ventas deberá capacitársele

en lo referente a los servicios que presta la empresa, así como en la forma en que son producidos de manera que tenga un completo manejo de las labores realizadas por **SERVITEC LTDA.** a la hora de promocionarlas.

Considerando el bajo presupuesto de **SERVITEC LTDA** y lo reducida de su planta de personal, en aras de no incrementar en forma considerable los costos de la misma, se recomienda la contratación de un solo ejecutivo de ventas, no obstante, conforme a los resultados positivos que se observen, podría implementarse un departamento de mercadeo.

El costo aproximado de este programa se puede estimar de la siguiente manera:

Al ejecutivo de ventas se le asignaría un salario mínimo más subsidio de transporte como salario básico, como contraprestación a su labor como visitante promocional, eventualmente a este básico se le puede adicionar otro tanto por concepto de comisiones cada vez que realice una venta.

- Promover una política de servicio pos-venta.

Esta debe estar orientada a disminuir el número de reclamos y maximizar el nivel de satisfacción de los clientes, mejorando a la vez los procesos de retroalimentación, es decir, obteniendo información de los clientes que permita una mejora constante del servicio. Estos sondeos podrán ser ejecutados por el mismo ejecutivo de ventas previa capacitación sobre la producción de los servicios prestados.

- Realización y ejecución de una cronograma de visitas a los clientes.

Considerando los empresarios que potencialmente lleguen a necesitar los servicios ofrecidos por **SERVITEC LTDA.** y bajo el criterio de la empresa, deberá delimitarse el mercado eventual y con base en ello crear una ruta de visitas empresariales que hará el ejecutivo de ventas. Estas visitas empresariales podrán hacerse en un promedio de cinco visitas diarias si atendemos algunas contingencias propias que se presentan a la hora de efectuar la estrategia de venta personal.

Programa: Promoción de un sitio Web.

- Creación y compra de un dominio del sitio Web. (Nombre de la página). El dominio tiene un valor de \$150.000¹⁸ por bienio en la Universidad de los Andes o US\$30¹⁹ anuales en la empresa Network Solutions. La diferencia entre ambos proveedores consiste en que la Universidad de los Andes tiene el dominio para Colombia (www.servitec.com.co) y Network Solutions ofrece un dominio universal (www.servitec.com).
- Diseño de la página Web con el siguiente contenido: Información acerca de la empresa, lista de productos y servicios, buscador, programación de soporte y servicio al cliente, correo electrónico de contacto, FAQs. Por medio de esta página se reciben los planos para la pieza a fabricar y se envía la cotización a las empresas que lo soliciten. El diseño de una pagina Web plana con el menú propuesto en el ANEXO F. tiene un valor promedio de \$900.000 en empresas especializadas.

¹⁸ www.uniandes.edu.co

¹⁹ www.networksolutions.com

- Selección de un hosting alquilado que tiene un valor promedio de \$200.000 anuales la cual varia dependiendo de las características de pagina.
- Establecer un sistema de actualización y desarrollo: se recomienda escoger una página plana ya que la información contenida en el sitio Web se puede actualizar en periodos prolongados y porque es más económico su diseño. Una página plana es aquella que para realizar cambios en la misma es necesario bajarla de Internet, modificar y volver a colocarla en la Web, no permite cambios desde la misma Web como en el caso de paginas dinámicas.

Programa: Consolidar la imagen corporativa.

- Elaborar publicidad institucional por medio de métodos tradicionales o “above the line” como radio y prensa.

Para las empresas que utilizan el servicio de talleres metalmecánicos con poca frecuencia como es el caso del sector hotelero y de algunas industrias, que además son la gran mayoría; la estrategia para alcanzar a todos aquellos que requieran del servicio sería los métodos tradicionales como radio y prensa los cuales le apuntan a toda la población cartagenera. Esta publicidad seria de tipo institucional ya que tiene como objetivo dar a conocer la empresa enviando mensajes que reflejen solidez y la eficiencia con que cuenta una empresa con mas de 24 años de experiencia en la prestación de servicios metalmecánicos, creando un clima de confianza, asimismo indicaciones sobre como contactarse: dirección, teléfonos e Internet.

Por medio de esta estrategia se busca apoyar y recalcar la labor de reposicionamiento realizada por el ejecutivo de ventas a través de las visitas empresariales, de modo que se de un doble o triple impacto simultaneo, es decir la persona va a percibir un ambiente de confianza sobre la marca al observar en la prensa y escuchar por la radio y en las visitas empresariales sobre la existencia de la empresa, constatando que ésta es reconocida con una imagen de prestigio y bien posicionada en el mercado.

PUBLICIDAD POR PRENSA

El departamento de Bolívar cuenta con un importante periódico como es el “Universal”, que ofrece los servicios de publicidad y diagramación. Tienen cobertura a nivel de todo el departamento siendo un medio eficaz para la comercialización..

Se recomiendan publicaciones en los tirajes dominicales de “El Universal” para aprovechar el máximo de lectores que tradicionalmente escogen el domingo por ser un día de descanso para leer el periódico, al tiempo que se escatiman publicaciones para minimizar los costos.

Los costos de la publicidad por prensa van a depender de la capacidad presupuestal, razón por la cual están a discreción de **SERVITEC LTDA.** Se recomienda realizar a lo sumo publicaciones un domingo al mes durante tres meses al año lo cual implica un costo aproximado de \$713.400 pesos.

Esta estimación de costos está basada en una cotización efectuada por el diario el universal en la que proporcionó el valor de algunos espacios publicitarios entre

ellos el anuncio que consideramos para el presente plan y que tiene las siguientes especificaciones: publicación en página especial con un tamaño de 5cm por dos columnas a blanco y negro con un valor unitario de \$237.800.00 IVA incluido. Ver ANEXO H

PUBLICIDAD POR RADIO

La radio es uno de los medios de comunicación masiva que más cobertura de mercado tiene y una de las formas más económicas de comunicación, por tanto se considera vital, y en mayor grado que la prensa, para lograr el objetivo primordial de la estrategia de comunicación, que consiste en consolidar a **SERVITEC LTDA.** como una empresa de prestigio en la ciudad de Cartagena.

Nuevamente, pensando en una campaña que no genere un impacto negativo en la capacidad presupuestal de la empresa, se recomienda anunciar una semana por mes durante un término elemental de seis meses en una emisora de frecuencia modulada, cabe anotar que una semana de pauta en estas emisoras implica cinco anuncios diarios de lunes a viernes por un lapso de veinte segundos cada anuncio, estimando el costo de esta recomendación publicitaria en \$1.263.240.00 por el término de los seis meses, ya que el valor de una semana de anuncios con las características mencionadas tiene un costo de \$210.540, IVA incluido. Igual que para la publicidad por prensa los valores de los anuncios radiales se calcularon con base en cotizaciones que se anexan al presente trabajo, de estas cotizaciones se escogieron las propuestas mas idóneas teniendo en cuenta el

objetivo primordial de la estrategia de comunicación y las condiciones presupuestales de la empresa. Por último debe anotarse que los anuncios deben salir al aire en las horas pico, valga decir, de seis a siete de la noche o durante el medio día para incrementar así las posibilidades de que sean escuchados por los clientes reales y potenciales. Ver cotizaciones en el ANEXO H.

- Crear un eslogan: Determinar un eslogan para generar recordación de la empresa en la publicidad de la misma.

INDICADORES DE GESTION

Tabla 16. Indicadores de gestión.

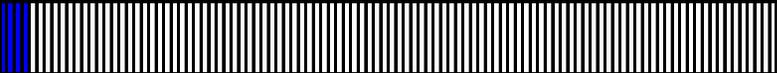
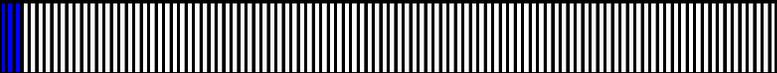
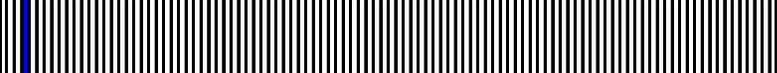
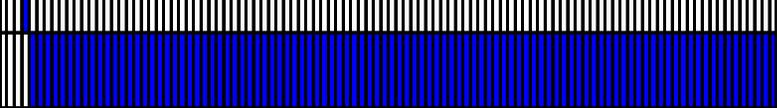
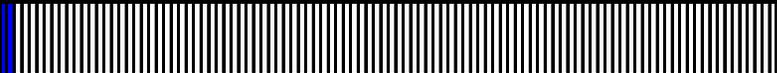
ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO		
INDICADOR	CRITERIO	FORMULA
EFICACIA	Evalúa el cumplimiento de los objetivos en el tiempo indicado.	
NÚMERO DE RECLAMOS	Disminución en el número de reclamos por el cumplimiento de las especificaciones	
PORCENTAJE DE MEJORAMIENTO	Indica el porcentaje en que se mejoran los errores encontrados. Porcentaje de errores encontrados contra mejoras realizadas	Número de mejoras/número de errores
ESTRATEGIAS DE PRECIO		
INDICADOR	CRITERIO	FORMULA
MARGEN BRUTO UNITARIO	Beneficio obtenido por la venta de la unidad	$(\text{Ingresos} - \text{costos}) / \text{número de servicios}$
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN		
INDICADOR	CRITERIO	FORMULA
TOP OF MIND	Mide el grado de posicionamiento de la marca en el consumidor	Se determina por medio de encuestas
CRECIMIENTO DE VISITANTES NUEVOS	Determina la tasa de crecimiento de visitantes luego de implementada la estrategia.	$\frac{\text{Visitantes nuevos}}{\text{total de visitantes}}$ (comparados con años anteriores)
RECOMPRA	Determina el porcentaje de clientes del total que han vuelto a solicitar el servicio	$\frac{\text{Número de clientes que han vuelto a solicitar el servicio}}{\text{número total de clientes}}$

ASIGNACIÓN DE RECURSOS E IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Tabla 17. Asignación de recursos e implementación de las estrategias.

ESTRATEGIAS DE PRODUCTO				
<i>Programa: Servicio de diseño asistido por computadora</i>	<i>Responsable</i>	<i>Costo estimado(\$)</i>	<i>Duración</i>	<i>Tiempo (semanas)</i>
Montaje del Software para el diseño de planos-AUTOCAD o SOLID EDGE	Gerente de producción	9375000	1 Sem	
Capacitación para el manejo del software	Recurso Humano	-		
<i>Programa: Mejora de la tecnología actual</i>	<i>Responsable</i>	<i>Costo estimado(\$)</i>	<i>Duración</i>	<i>Tiempo (semanas)</i>
Repotenciación de la maquinaria más relevante	Gerente de producción	-	Perm.	
Planeación y cronograma para el mantenimiento preventivo	Gerente de producción y Supervisor	-	1 vez/6meses	

ESTRATEGIAS DE PRECIO

Programa: Implementar la metodología de costeo ABC	Responsable	Costo estimado (\$)	Duración	Tiempo (semanas)
Identificar, definir y organizar actividades por centros de costo	Contador y Supervisor	-	4 Sem.	
Determinar relación entre actividades y costos	Contador y Supervisor	-	2 Sem.	
Establecer modelo de costos por actividad y por orden de trabajo	Contador	-	1 Mes	
Programa: Recopilar, comparar y llevar a cabo un seguimiento de los precios de la competencia directa	Responsable	Costo estimado (\$)	Duración	Tiempo (semanas)
Realizar observaciones de la competencia	Gerente de ventas	-	3 Sem.	
Comparar productos/servicios y precios de la empresa y la competencia	Gerente de ventas	-	1 Sem.	
Seguimiento de los precios de la competencia y la empresa	Gerente de ventas	-	Perm.	
Programa: Crear política de precios para trabajos urgentes	Responsable	Costo estimado (\$)	Duración	Tiempo (semanas)
Establecer un porcentaje fijo para el servicio de carácter urgente	Contador	-	2 Sem.	

ESTRATEGIAS DE COMUNICACION

Programa: Crear un catálogo de servicios	Responsable	Costo estimado	Duración	Tiempo (semanas)
Listado de productos/servicios con sus características, capacidad, etc.	Gerente de ventas	-	1 Sem.	
Fotografías de algunas piezas mecanizadas		-	2 Meses	
Crear un catálogo completo, que incluya información de la empresa		-	3 Sem.	
Programa: Impulsar una fuerza de ventas	Responsable	Costo estimado	Duración	Tiempo (semanas)
Contratación y capacitación de la fuerza de ventas	Recurso Humano	1.350.000/persona	2 sem.	
Promover política de servicios post-venta	Gerencia de ventas	-	Perm.	
Realizar y ejecutar cronograma de visitas a los clientes	Ejecutivo de ventas	300.000 Viaticos	3 Meses	
Programa: Promoción de un sitio Web	Responsable	Costo estimado	Duración	Tiempo (semanas)
Creación y compra de un dominio del sitio web	Gerente de ventas y tecnólogo	150,000/2 años	1 Sem.	
Diseño de la página web		900,000	1 Mes	
Alquiler del Host		200,000/año	1 Sem.	
Sistema de actualización y desarrollo		-	Perm.	
Programa: Consolidar la imagen corporativa	Responsable	Costo estimado	Duración	Tiempo (semanas)
Publicidad por radio	Gerente de ventas	1,263,200	1 sem/ 6 Meses.	
Publicidad por medio de la prensa		713,400	1 día/3 meses	
Creación de un eslogan		-	1 Sem.	

7. FUNCIÓN DEL MERCADEO EN SERVITEC LTDA.

A continuación presentamos la propuesta para implementar el mercadeo en la empresa y cuyo objetivo principal es detectar en el tiempo las fortalezas y debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas en el sector. Este plan se subdividió en los siguientes temas relevantes para las estrategias del mercadeo: competencia, clientes, producto, precio, distribución y comunicación.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Actualizar y formalizar anualmente la información referente a la competencia

Es indispensable que **SERVITEC LTDA.** defina claramente la competencia, conozca cuáles son sus competidores directos e indirectos, y posibles mercados sustitutos. Se debe desarrollar una metodología para actualizar la información acerca de los competidores, ya que por medio de esta información se le hace seguimiento a las empresas que presentan mayor amenaza de posicionamiento en el mercado. La fuente de información para conocer la dimensión del mercado es la Cámara de Comercio de Cartagena.

Realizar un Benchmarking con la empresa de mayor competitividad

Establecer comparaciones entre las empresas, al verse las cifras de crecimiento y productividad y también comparar los procesos. Así se definen habilitadores o componentes de la mejor práctica que la empresa puede tomar como ejemplo a seguir. La empresa **SERVITEC LTDA.** cuenta con un manual de funciones que sirve en el benchmarking para comparar funciones y actividades internas, pero debe contarse con disponibilidad de información de las empresas rivales. Este primer paso en las investigaciones de benchmarking es una base excelente no sólo para descubrir diferencias de interés sino también para centrar la atención en los temas críticos y de interés para comprender las prácticas provenientes de investigaciones externas. También pueden ayudar a definir el alcance de un estudio externo.

Los competidores directos de productos son los puntos de comparación para llevar a cabo el benchmarking. Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de investigación a considerar es el hecho que puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores. Quizá sea imposible obtener tal información debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa.

Las empresas con las que se debe hacer un benchmarking son con Talleres Unidos y Metal – Prest ya que son las que actualmente presentan mayor

competitividad en el Mercado. Esta herramienta se debe aprovechar debido a la alianza estratégica en proceso del programa de PRODES-ASIMECAR con estas empresas.

Realizar continuamente el análisis DOFA

Realizar continuamente un análisis macroambiental externo que consiste en estudiar las tendencias pasadas, presentes y futuras que pueden alterar las oportunidades del mercado de la empresa y su posición competitiva. El análisis macroambiental o externo tiene por objeto descubrir las oportunidades que ofrece el entorno o las amenazas que presenta. Se lleva a cabo analizando el comportamiento de los clientes, la competencia, el sector industrial y el entorno.

El segundo componente del análisis de la situación es la determinación de los puntos fuertes y débiles de la propia compañía, especialmente en comparación con los de la competencia.

Se debe actualizar y analizar continuamente las fortalezas y debilidades de la empresa y estudiar periódicamente las tendencias del mercado para identificar oportunidades y amenazas. Realizar anualmente estudio de mercadeo para conocer a mayor profundidad el entorno de la empresa. Para realizar estos estudios se puede contar con el apoyo de las universidades que están en una constante investigación acerca de los diferentes sectores económicos de la ciudad.

ENFOQUE HACIA LOS CLIENTES

Hacer una clasificación ABC de los clientes

Para llevar a cabo un control de la información de los clientes reales de la empresa es útil recurrir al sistema de clasificación ABC, que distingue entre los clientes en función del valor de compra a la empresa. **SERVITEC LTDA.** comercializa sus bienes y servicio a un grupo de empresas en el sector industrial y en algunas ocasiones el hotelero en la ciudad de Cartagena. Sin embargo, solo una pequeña parte dentro de este grupo son tan valiosos para que merezca la pena hacerle un seguimiento estrechamente. En general sucede que un 20% de los clientes suponen el 80% del valor neto en ventas; esto se trata de los clientes de la clase A. Los elementos del tipo B suponen el 30% y alcanzan alrededor del 15% de las ventas. Finalmente los clientes clase C son el 50-60% del total y suponen el 5% de las ventas. Esta clasificación permite la segmentación de los clientes de acuerdo a sus características de compra y también permite desarrollar estrategias encaminadas a fortalecer las relaciones entre los clientes críticos de la empresa.

Es importante que la clasificación detalle la siguiente información por cliente:

- Valor promedio en compras.
- Volumen promedio en compras.

- ✦ Frecuencia de compra.
- ✦ Período promedio entre compras a la empresa.
- ✦ Documentación de las sugerencias que han hecho.
- ✦ Formato o fichas que contengan información acerca del sector, tamaño, actividad y las personas que son los que solicitan el servicio de **SERVITEC LTDA.** dentro de la empresa cliente (esto con el fin de que sean éstos los que evalúen el servicio de la empresa) .

Implementar políticas de seguimiento y evaluación de servicios prestados

Enfatizar en la información que se tiene acerca de las necesidades y expectativas de los clientes. Realizar un programa de encuestas para analizar las tendencias de los clientes para poder anticipar la manera de satisfacerlos por medio de innovaciones.

Se recomienda también utilizar un formato para evaluar el servicio prestado por la empresa y el nivel de satisfacción de los Clientes. Este formato lo diligenciarán las empresas a las cuales **SERVITEC LTDA.** le prestó un servicio, esto con el fin de detectar fallas o inconvenientes con los mismos. Ver ANEXO B.

Estrategias de diferenciación y posicionamiento

Debido a que la empresa comparte un mercado con bajas barreras de entrada, se puede presentar una producción a gran escala, la cual sería una amenaza al igual que el posicionamiento de una marca. Para afrontar esta situación se sugiere

brindar un servicio de calidad y realizar estrategias de diferenciación y posicionamiento, teniendo en cuenta: el good will, experiencia, desarrollo tecnológico, solidez, innovación, y la imagen.

Las estrategias de diferenciación en el mercado planteadas a continuación son las recomendaciones realizadas por algunas empresas encuestadas:

- ✦ Asesoría técnica en las empresas.
- ✦ Diseño asistido por computador.
- ✦ Realizar doblado de tubos y láminas.
- ✦ Programas de Mantenimiento.

Se recomienda que la empresa evalúe la posibilidad de prestar un servicio de asesoría técnica a las grandes empresas que realizan trabajos con talleres por medio de contratistas. Existe la necesidad de algunas de estas empresas de conocer los servicios ofrecidos por los talleres que le sirvan para mantener y mejorar su actividad productiva. Por eso es indispensable que **SERVITEC LTDA.** investigue acerca de las actividades de las empresas, el tipo de mecánica, las maquinarias que pueden estar usando y que se identifiquen las necesidades que les pueden surgir para posteriormente desarrollar un catálogo de servicios específicos para estas empresas.

Algunas de las recomendaciones de estas empresas son diseñar los trabajos con los mayores detalles posibles. En vista de la necesidad del desarrollo tecnológico

debe evaluar la posibilidad de utilizar diseños y planos de trabajo asistido por software.

Evaluar la posibilidad de ofrecer un servicio como un programa de mantenimiento preventivo. Este puede consistir en realizar junto con los encargados del mantenimiento de la empresa cliente un cronograma de actividades para realizar trabajos del mantenimiento preventivo donde **SERVITEC LTDA.** participará en el proceso.

Para realizar estas evaluaciones es necesario que la empresa realice una investigación del mercado periódicamente con el objetivo de lanzar un nuevo servicio en el sector. Para que una empresa sea competitiva debe tener la capacidad de innovar, razón por la cual **SERVITEC LTDA.** debe tener sólidas bases de información para detectar posibilidades de innovación.

SERVITEC LTDA. tiene tanto productos tangibles como productos intangibles como son los servicios que ofrece. Es importante que la empresa haga énfasis en las siguientes características:

- Atributos: Tener en cuenta la calidad del diseño, la calidad del resultado del servicio o producto, duración, peso, costo y precio del producto.
- Identificación: realizar categorías para los servicios, líneas de servicio y su respectiva segmentación.

Los productos y servicios que ofrece la empresa son de tipo industrial o especializado. La demanda de estos productos o servicios son en su mayoría por parte del sector industrial. Cada vez las empresas en este sector exigen calidad en los productos y servicios de sus proveedores y servicios de outsourcing. **SERVITEC LTDA.** está implementando ISO 9000, lo cual le proporciona un respaldo de calidad a sus clientes constantes. Sin embargo esta empresa no es la única que implementará la norma, queriendo decir que no será la única con esta ventaja, por eso Servitec debe especializarse en ciertos servicio(s) que la hagan única y diferente. Se pueden crear líneas de productos/servicios que atiendan necesidades específicas para generar nichos en su mercado. Sin embargo antes de seleccionar y crear un producto/servicio es necesario que la empresa realice estudios de mercados e investigaciones del sector industrial y sus tendencias.

Otra cualidad que exigen estas empresas es la rapidez en la entrega del producto o servicio. Se recomienda estandarizar los procesos productivos, y en lo posible los productos y servicios para realizar una producción sin tanto reprocesos y tiempo improductivo. Es importante que las secciones productivas de la empresa se comprometan con el enfoque hacia los clientes.

INFORMACIÓN

La información para **SERVITEC LTDA.** debe ser considerada como un recurso muy valioso e importante para sobrevivir y crecer en el mercado. Es recomendable

que la empresa actualice y obtenga constantemente información acerca del sector. Debido a que por medio de ésta se puede detectar con mayor facilidad las fortalezas, debilidades y oportunidades de la empresa en un entorno que está afectado por otras fuerzas externas como la economía, las tecnología y las tendencias del mercado, no sólo el local sino el mercado global. La información más importante para la empresa es la de los competidores para poder realizar estrategias que vayan encaminadas al posicionamiento ya que al detectar las fallas de la competencia se puede fortalecer estos puntos en la empresa. Y la información acerca de los clientes también es muy importante debido a que se puede mejorar y ofrecer productos servicio que satisfagan plenamente sus necesidades.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a la investigación realizada para determinar las estrategias de marketing a utilizar se puede concluir que:

- La empresa **SERVITEC LTDA.** tiene un nivel de satisfacción entre sus clientes actuales relativamente alto de sus servicios y productos metalmecánicos en Cartagena. De acuerdo al estudio, se mantiene un nivel de satisfacción del 55% y un 27% de muy satisfecho con el servicio prestado. Éste 27% podría incrementarse proponiendo un plan de mercadeo encaminado a captar toda la atención, reconocimiento, recordación y recompra del cliente.
- La empresa **SERVITEC LTDA** posee poca información de los clientes, se tiene poca referencia de sus necesidades y expectativas, pero los clientes si tiene un alto conocimiento e información de las empresas del sector. Es recomendable que la empresa realice investigaciones del mercado, ya sea por medio de observaciones estructuradas como las encuestas y fichas de evaluación por parte de los clientes acerca del servicio prestado.
- La empresa **SERVITEC LTDA** debe segmentar el mercado y definir claramente a quienes están dirigidos sus servicios y productos. La empresa posee una gama de productos y servicios de las cuales no todas poseen un

mercado totalmente definido. Es decir no se tiene definido que servicios y productos son solicitados y en que proporciones para las diferentes tipos de empresas por ejemplo cuales son los servicios más solicitados por una empresa que se dedica a la producción de alimentos o cuales son los servicios que se les puede ofrecer. Es recomendable que la empresa realice una categorización de sus clientes donde se identifiquen sus actividades y no que todo se maneje por un know how no documentado. Esta categorización tiene como fin conocer en que aspectos de dichas actividades se puede involucrar la empresa. Una forma de categorizar a los clientes es por medio de un sistema ABC.

- Los productos y servicios que ofrece la **SERVITEC LTDA.** son de tipo industrial o especializado. La demanda de estos productos o servicios son en su mayoría por parte del sector industrial. Cada vez las empresas en este sector exigen calidad en los productos y servicios de sus proveedores. Para conocer si se están cumpliendo con las necesidades de los clientes y a la vez identificar las oportunidades de desarrollar un nuevo servicio, se recomienda que la empresa constantemente le pida a sus clientes que la evalúen y le hagan sugerencias. De esta manera también se fortalecen las relaciones con los clientes.
- La empresa **SERVITEC LDTA.** debe presentar un plan estratégico definido que le colabore a la dirección, soportado en un análisis de las estrategias de la competencia. Se sugiere referenciar o realizar procesos de benchmarking

constante entre la estrategia de la empresa y la de los principales competidores. De esta manera se orientara adecuadamente las acciones de la empresa con respecto al sector.

- **SERVITEC LTDA.** no presenta un plan de comunicación donde se contemplan las estrategias comerciales diferenciadoras, de posicionamiento y penetración del mercado. Es bueno que **SERVITEC LTDA** tenga un grupo pequeño de vendedores para iniciar el programa, ofreciendo el portafolio de servicios a los clientes actuales y a un grupo de clientes potenciales para ir incrementando el número de clientes reales de la empresa. El mercadeo uno a uno es el adecuado para este tipo de empresa donde la venta personalizada es necesario ya que, por la naturaleza de los productos y servicio, son de carácter especializados y diseñados especialmente para cada tipo de empresa ya que las actividades entre ellas difieren y por ende requieren de un servicio especial.
- En **SERVITEC LTDA.** el servicio no cuenta con una política y estrategia definida. Hay que operacionalizar más los servicios e impulsarlos de tal manera que se diferencie a la empresa de las demás del sector. Una forma es la especialización en una línea de servicios donde **SERVITEC LTDA.** pueda ocupar el topo of mind (primero en la mente) cuando una empresa desee solicitar dicho(s) servicio(s). Es recomendable que la empresa investigue cuales son los productos o servicios claves y más vendidos de la competencia

y cuales los más escasos. De esta manera es posible identificar la oportunidad de desarrollar una categoría, línea o especialización de algún servicio que sea muy necesitado en el mercado pero que no cuenta con la calidad deseada.

- Para detectar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de la empresa es necesario que constantemente se desarrolle un diagnóstico donde se evalúe en que se diferencia la empresa de sus competidores, las tendencias del entorno como el mercado y el sector, productos, servicios y posibles sustitutos que se encuentren en el mercado. Es recomendable utilizar herramientas como el análisis DOFA.
- **SERVITEC LTDA** tiene como fortaleza su actitud hacia el cambio. Se encuentra en la fase de implementación de la Norma ISO 9000 y esto se debe a las ganas de mejorar y darle valor a la empresa. Su debilidad más relevante es su falta de información acerca del entorno y esto puede atraer como amenaza el posicionamiento de una de sus competencias. Actualmente existen oportunidades en el entorno como los programas dirigidos a las pymes para que no sean reemplazadas por empresas extranjeras con la venida del ALCA y se conviertan en los proveedores de servicios y productos con calidad de las grandes empresas como ECOPEPETROL.
- El plan de mercadeo que se propone tiene como meta facilitarle a la empresa **SERVITEC LTDA**. un mayor posicionamiento en el sector metalmecánico en la

ciudad de Cartagena y que le facilite la facultad de detectar oportunidades y amenazas en el entorno y ventajas y debilidades de la empresa, en consecuencia se le recomienda a la empresa poner en practica las recomendaciones contenidas en el mismo a fin de lograr reconocimiento y recordación por medio de las estrategias de comunicación, mejorar sus servicios a través de la estrategia del producto y establecer precios confiables a través de una metodología de costos por medio de la estrategia de precio.

ANEXOS

ANEXO A. SOPORTE DE FACHADA DE SERVITEC LTDA.



ANEXO B. LISTA DE COMPETIDORES DIRECTOS DE SERVITEC LTDA.

EMPRESA
1. TALLER Y FERRETERIA IGNACIO SIERRA
2. IMEC S.A.
3. INDUSTRIAS FERVILL LTDA.
4. SERVICIOS INDUSTRIALES Y METALMECÁNICOS – SERIDME
5. BUSTOS REYES & CIA. LTDA.
6. TALLER INDUSTRIAL LAGUMOR LTDA.
7. IND. METALMECÁNICAS SAN JUDAS
8. TALLER METALPREST LTDA.
9. TALLER PALMER
10. DISTRIBUIDORA DE METALES S.A.
11. ERMO LTDA.
12. TALLERES UNIDOS LTDA.
13. TALLER INDUSTRIAL ADIFE
14. TALLER INDUSTRIAL COAL LTDA.
15. INDUSTRIAS ALAN LTDA.
16. IMETALES LTDA.
17. ASTILLEROS CARTAGENA
18. PINTO & CIA. LTDA.
19. C.I. ESTRUCTURAS & CONSTRUCCIONES S.A

ANEXO C . ESTUDIO SOBRE EL LA PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES REALES Y POTENCIALES DE SERVITEC LTDA.

Somos estudiantes de la Universidad Tecnológica de Bolívar y actualmente estamos realizando un estudio para conocer su opinión sobre los talleres metalmeccánicos de la ciudad de Cartagena.

Necesitamos que usted nos colabore contestando algunas preguntas.

Datos del Encuestado:

Si es persona natural:

Nombre y Apellidos: _____

Ciudad: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____ E - mail: _____

Trabajo: _____

Si es persona jurídica:

Razón social: _____

Sector: _____

Tamaño: ___G ___Med. ___P ___Mic ___Fam___

Nombre del encuestado: _____

Cargo: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

E-mail: _____

1. Entre todos los talleres metalmeccánicos de la ciudad de Cartagena, ¿Ha escuchado acerca la empresa SERVITEC LTDA?

Si _____ No _____

2. ¿Por qué la conoce?

___ Se la recomendaron

___ Tenia los precios más bajos en el mercado

___ Por la imagen

___ Otra. ¿Cual? _____

3. Entre tantos talleres metalmeccánicos que le ofrecen sus servicios ¿Ha solicitado alguna vez un servicio en Servitec Ltda.?

Si _____ No _____

***Si responde que si continúe, sino pase a la pregunta 9**

4. De acuerdo con la experiencia que ha tenido con el Taller Serviles Ltda. cual es el nivel de satisfacción con respecto al servicio que le ofrece esta empresa?

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Regular
- Insatisfecho
- Otro _____

5. Como califica usted las siguientes variables relacionadas con los productos o servicio

Escala: E = Excelente, B = Bueno, R = Regular, M = Malo

	E	B	R	M
Calidad				
Precio				
Tiempo de Entrega				
Servicio de Información				
Servicio de posventa				
Solución de problemas				

6. ¿Ha tenido inconvenientes con el Servicio de Servitec Ltda.?

Si ___ No___

¿Le solucionaron el problema?

Si___ No___

7. ¿Por qué ha tenido inconvenientes y explique brevemente?

___ Por el servicio _____

___ Por la atención al cliente _____

___ Por demoras _____

___ Por precio _____

___ Otro Cual? _____

8. ¿Que le recomendaría a la empresa?

9. ¿Cuál es el grado de importancia del criterio a la hora de seleccionar un taller metalmeccánico?

Escala: 1 = es el más importante; 2 = segundo más importante; 3 = tercero más importante; 4 = cuarto más importante.

___ Rapidez en el servicio

___ Precio

___ Ubicación

___ Calidad en el servicio

___ Otro ¿Cual? _____

10. Los talleres metalmeccánicos ofrecen gran variedad de servicios, pero además de éstos ¿Qué otros servicios le gustaría que ofrecieran los talleres metalmeccánicos?

11. ¿A qué otros talleres metalmeccánicos en la ciudad de Cartagena le ha solicitado sus servicios?

12. ¿De todos los talleres metalmeccánicos cual es el mejor para usted?

13. ¿Tiene su empresa implementado un Sistema de Gestión de Calidad?

SI_____

NO_____

En curso_____

¡MUCHAS GRACIAS!

ANEXO D. FORMATO DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO

**NIVEL DE SATISFACCIÓN
DEL CLIENTE**



Apreciado Cliente SERVITEC LTDA.

La CALIDAD es muy importante para todo el personal de la empresa y es un compromiso con Usted. Por favor, ayúdenos a mejorar nuestro servicio diligenciando este formulario. Permítanos evaluar la calidad de los servicios que SERVITEC LTDA le ha ofrecido y medir su nivel de satisfacción.

¡GRACIAS!

TALLER INDUSTRIAL SERVITEC LTDA.

NOMBRE DEL CLIENTE _____
NOMBRE DEL REPRESENTANTE _____
TELÉFONO _____ **E-MAIL** _____
FECHA _____

1. INDIQUE CON UNA "X" CUÁL ES EL NIVEL DE SATISFACCIÓN QUE USTED PRESENTA CON RESPECTO A LOS SERVICIOS PRESTADOS POR SERVITEC LTDA, TENIENDO EN CUENTA LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

MUY
SATISFECHO SATISFECHO REGULAR INSATISFECHO

DISPONIBILIDAD

- Facilidad para comunicarse con la empresa. _____
- Disponibilidad del personal de la empresa para atender y responder a los requerimientos de servicios. _____

CAPACIDAD PARA REACCIONAR

- Tiempo de entrega del producto. _____
- Solución a reclamos e inquietudes presentadas. _____

PROFESIONALISMO

- Gestión del Gerente de Producción. _____
- Amabilidad en la atención del personal de la empresa. _____

SATISFACCIÓN GENERAL DEL SERVICIO

- Calidad del servicio. _____
- Calidad del producto. _____
- Satisfacción general de las necesidades y expectativas. _____
- Cumplimiento de los requisitos especificados en Metalmecánica. _____
- Precio del Servicio/producto. _____

2. ¿VOLVERÍA USTED A REQUERIR LOS SERVICIOS QUE SERVITEC LTDA. OFRECE, EN OTRA OPORTUNIDAD?

SI_____

NO_____

3. ¿QUÉ PODEMOS HACER PARA MEJORAR?

4. COMENTARIOS Y SUGERENCIAS ADICIONALES

ESPACIO PARA SERVITEC LTDA.	
ORDEN DE TRABAJO N°	
VALOR (\$)	

ANEXO E. PERFIL PROPUESTO DEL GERENTE DE MERCADEO Y VENTAS



**TALLER INDUSTRIAL
SERVITEC LTDA**

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE DE MERCADEO Y VENTAS

DEPENDENCIA: ADMINISTRATIVO

MISIÓN O PROPÓSITO DEL CARGO

Planificar, organizar, dirigir y controlar el área de mercadeo y ventas de la empresa, llevar acabo la gestión de las estrategias del marketing y analizar las tendencias, oportunidades y amenazas del mercado y las ventajas y debilidades de la empresa frente a su competencia.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES FRENTE AL CARGO

DIARIAS

- Establecer y mantener las políticas, metas y objetivos que tendrán como constante el mejoramiento continuo de la empresa frente al mercadeo.
- Investigar y analizar las necesidades del cliente y procurar que sean satisfechas por medio del planteamiento de estrategias que faciliten el cumplimiento de los requerimientos de los clientes de forma constante, asegurando así su fidelidad con la firma.
- Ejecutar las estrategias del marketing.

SEMANALES

- Verificar el cumplimiento de las actividades de mercadeo.

MENSUALES

- Establecer objetivos y metas para el mercadeo de la empresa a través de la planeación adecuada de sus actividades, en donde se planteen y consignen las expectativas para el presente y el futuro de la empresa en cuanto a posicionamiento, imagen, producto, precio, plaza y comunicación.
- Procurar el cumplimiento de los objetivos y metas del mercadeo

- Evaluar y verificar las estrategias del marketing por medio de los indicadores de gestión.

OCASIONALES:

- Cumplir con actividades investigaciones, observaciones y análisis del mercado.

RESPONSABILIDADES FRENTE AL CARGO:

RELACIONES INTERNAS

CON QUIEN? (AREAS)	PROPÓSITO
<ul style="list-style-type: none"> • Con todo el personal del área administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar la participación en las estrategias de mercadeo.

RELACIONES EXTERNAS

CON QUIEN?(AREA)	PRÓPOSITO
<ul style="list-style-type: none"> • Con todos los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Para mantener una relación cordial y velar que se están cumpliendo con sus necesidades. • Para detectar nuevas oportunidades

REQUISITOS DEL CARGO

COMPETENCIAS HUMANAS

- Habilidad visual
- Habilidad verbal
- Memoria inmediata
- Toma de decisiones
- **Liderazgo**

COMPETENCIAS DIFERENCIADORAS

- Conocimiento organizativo
- Conocimiento de gestión de las relaciones

COMPETENCIAS TÉCNICAS

Formación Académica Profesional con estudios de mercadeo
Experiencia/Años 1 años



**TALLER INDUSTRIAL
SERVITEC LTDA**

PERFIL OCUPACIONAL

- ❖ **Cargo: Gerente de mercadeo y ventas**
- ❖ **Sección: Administrativa**
- ❖ **Jornada laboral: Diurna**

CONDICIONES GENERALES	No Indispensable	Indispensable	Totalmente indispensable	ESPECIFICACIONES
Edad		<input checked="" type="checkbox"/>		Mayor de 25 años
Sexo	<input checked="" type="checkbox"/>			
Estado civil	<input checked="" type="checkbox"/>			
Educación			<input checked="" type="checkbox"/>	Universitario
Experiencia Laboral			<input checked="" type="checkbox"/>	1 años
Lugar de Residencia	<input checked="" type="checkbox"/>			
Religión	<input checked="" type="checkbox"/>			

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	No Indispensable	Indispensable	Totalmente indispensable	ESPECIFICACIONES
Estrategia de negociación			<input checked="" type="checkbox"/>	Interrelación con los clientes.
Manejo de personal			<input checked="" type="checkbox"/>	Buena comunicación con todas las dependencias de la empresa
Manejo de maquinaria.	<input checked="" type="checkbox"/>			
Manejo de PC			<input checked="" type="checkbox"/>	Conocimiento en Word, Excel, Power Point e Internet.
Manejo de equipo	<input checked="" type="checkbox"/>			

COMPETENCIAS HUMANAS	No Indispensable	Indispensable	Totalmente indispensable	ESPECIFICACIONES
Empatía			<input checked="" type="checkbox"/>	Para mantener las buenas relaciones laborales
Liderazgo			<input checked="" type="checkbox"/>	Para motivar y persuadir a sus subalternos
Resistencia a la frustración			<input checked="" type="checkbox"/>	Debe ser persistente
Iniciativa			<input checked="" type="checkbox"/>	Para sacar adelante las estrategias de mercadeo de la empresa y establecer políticas y metas
Habilidad Psicomotriz			<input checked="" type="checkbox"/>	Debe poseer habilidad verbal, auditiva, visual, memoria remota y memoria inmediata

RESPONSABILIDADES	No Indispensable	Indispensable	Totalmente indispensable	ESPECIFICACIONES
Por materia prima	<input checked="" type="checkbox"/>			
Por producto en proceso	<input checked="" type="checkbox"/>			
Por producto terminado	<input checked="" type="checkbox"/>			
Personal a cargo		<input checked="" type="checkbox"/>		Manejo de personal de ventas.
Por máquinas	<input checked="" type="checkbox"/>			
Por herramientas	<input checked="" type="checkbox"/>			
Por equipo de oficina		<input checked="" type="checkbox"/>		Debe utilizar equipo de computación
Por dinero	<input checked="" type="checkbox"/>			
Por títulos / valores	<input checked="" type="checkbox"/>			
Por vehículo	<input checked="" type="checkbox"/>			



TALLER INDUSTRIAL
SERVITEC LTD

"ESLOGAN"

BUSCAR

¿Quiénes somos?

Servicios

Mapa del Sitio

Contacto

MAPA DEL SITIO



QUIÉNES SOMOS

MISIÓN
VISIÓN
POLÍTICA DE CALIDAD
UBICACIÓN

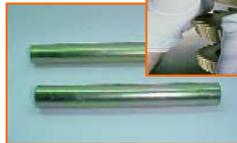
CONTACTO

CORREO
SERVICIO AL CLIENTE



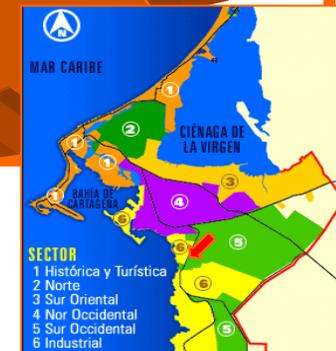
SERVICIOS

CATALOGO DE SERVICIOS
GALERIA DE PIEZAS
ESPECIFICACIÓN DEL
SERVICIO/PLANOS

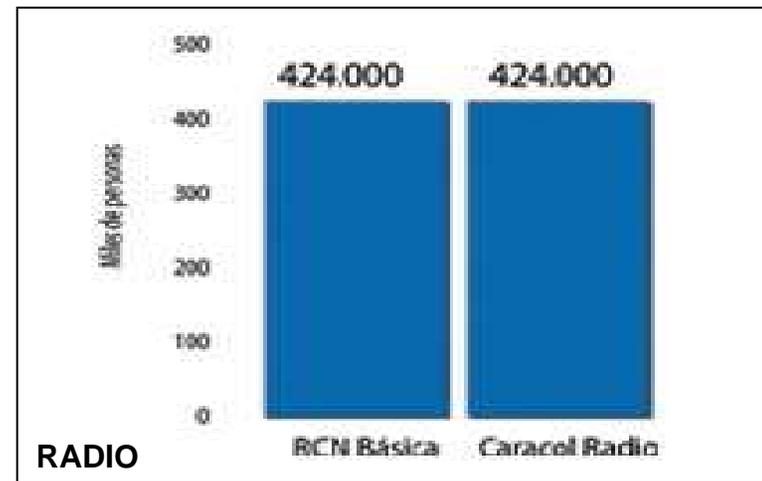
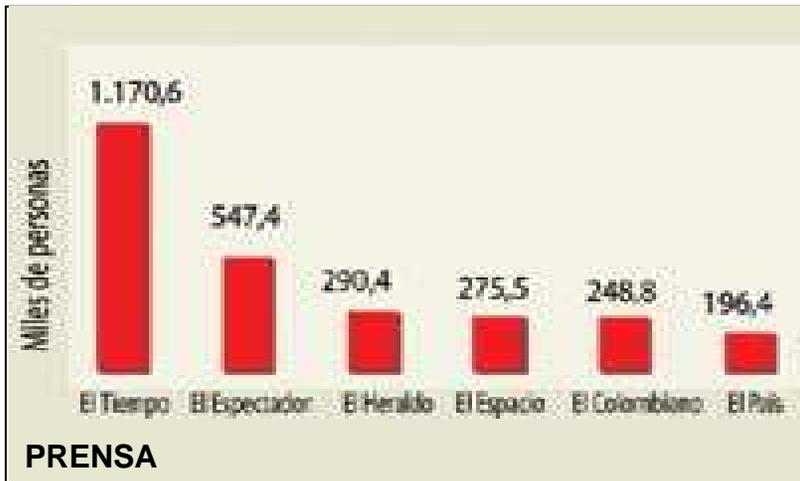


GALERIA DE PIEZAS
MECANIZADAS

UBICACIÓN



ANEXO PARTICIPACIÓN DE LOS MEDIOS PUBLICITARIOS EN COLOMBIA



FICHA TÉCNICA Universo: Hombres y mujeres entre los 12 y 69 años de los estratos 2 al 6, de las 17 principales ciudades del país, incluyendo sus áreas metropolitanas.

No. de encuestas: 12.585 expande a 13.463.200 personas

Fecha de campo: I Semestre 2004: Marzo – Abril

II Semestre 2004: Agosto – Octubre

Margen de error 0,8% con nivel de confianza de 95%

Compañía responsable de la recolección de datos: Napoleón Franco & Cía. – Centro Nacional de Consultoría contratadas por ACIM.

Ciudades encuestadas: Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, **Cartagena**, Pereira, Ibagué, Neiva, Popayán, Santa Marta, Armenia, Cúcuta, Manizales, Villavicencio, Tunja y Pasto.

Estas ciudades representan el 87,5 % del PIB.a.

ANEXO H. COTIZACIONES ANUNCIOS PUBLICITARIOS RADIO Y PRENSA