

**PLAN DE MERCADEO PARA EL POSICIONAMIENTO DE LAS LAMINAS DE
PVC EN BOGOTA**

PAUL SEBASTIAN GONZALEZ

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE EDUCACION PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.
2017**

**PLAN DE MERCADEO PARA EL POSICIONAMIENTO DE LAS LAMINAS DE
PVC EN BOGOTA**

PAUL SEBASTIAN GONZALEZ

**Trabajo de grado para optar al título de especialista en
Gerencia de Empresas**

**Orientador
RAFAEL VARGAS BARRERA
Master en Finanzas**

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE EDUCACION PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.
2017**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del Calificador

Bogotá, D.C., marzo de 2017

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia de Empresas

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores

DEDICATORIA

Primeramente va para Dios que me dio la oportunidad de servirle, a mis padres y hermanos que sin su apoyo y colaboración no hubiese sido posible alcanzar tantas metas y a toda la familia Gomez por apoyarme tanto, quererme y tratarme como un hijo más.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios ya que con su ayuda y con sus normas me ha hecho un hombre de bien. A la fundación Universidad de América por su apoyo y colaboración en todo este proceso.

A mi familia que siempre me ha brindado su cariño, paciencia y conocimientos. A la familia Gomez por tanto amor y apoyo , sin ellos esta especialización no se hubiera realizado.

CONTENIDO		pág.
INTRODUCCIÓN		12
OBJETIVOS		13
1. MARCO TEORICO		14
2. DISEÑO METODOLOGICO		17
3. ANALISIS DEL PROBLEMA		18
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		18
4. PRODUCTO (BIENES Y/O SERVICIOS)		20
4.1 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO		20
4.2 CARACTERÍSTICAS COMERCIALES DE LOS BIENES Y SERVICIOS		20
4.3 REFLEXIÓN FINAL		23
5. MERCADO		24
5.1 INFORMACIÓN NECESARIA		24
5.2 ANÁLISIS Y ESTUDIO DEL SECTOR		26
5.3 REFLEXIÓN FINAL		27
6. ANALISIS INTERNO Y ESTRATEGIAS		29
6.1 ANALISIS INTERNO		29
6.2 PLAN ESTRATEGICO		29
6.2.1 Análisis DOFA		32
6.2.2 Análisis CAME		33
6.2.3 Estrategias corporativas		33
7. ESTRATEGIA DE FUERZA DE VENTAS		37
7.3 INSTRUMENTOS DE APOYO PARA LA VENTA		41
7.4 RELACIÓN VENDEDOR-CLIENTE EN EL PROCESO DE VENTAS		42
8. CONCLUSIONES		43
9. RECOMENDACIONES		44
BIBLIOGRAFÍA		45

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Matriz DOFA	32
Cuadro 2. Análisis CAME	33
Cuadro 3. Tipos de ventas	37

LISTA DE GRAFICOS

	pág.
Grafico 1. Composición lamina PVC	21
Grafico 2. Diseño de marca C.A.G GROUP	22
Grafico 3. Plan estratégico	30
Grafico 4. Organigrama	34

RESUMEN

El siguiente trabajo analiza la problemática actual de la empresa C.A.G GROUP y se analiza la empresa internamente para encontrar sus ventajas competitivas y organizacionales en frente al mercado de la construcción. Se realizó también de manera exhaustiva un análisis de mercado y con ello tener una idea del entorno comercial en que se desenvuelve la empresa todo ello para crear un plan estratégico de mercadeo en donde la compañía cuente con estrategias enfocadas al comportamiento del mercado y en donde se plasme sus ventajas y calidad de producto y servicio; para que gracias a todas estas estrategias C.A.G pueda posicionar su producto de manera adecuada y exitosa.

Se le dio importancia a una de las estrategias llamada fuerza de ventas; este análisis y estrategia se hizo siempre mirando el entorno de mercado que se maneja y el tipo de clientes potenciales que se encuentran dentro del mismo.

Palabras Claves: Plan de mercadeo, estrategias comerciales, Entorno de mercado, Fuerza de ventas, Laminas en PVC, Sistema Drywall.

INTRODUCCIÓN

El problema empezó entre el 4 y año de la creación de la empresa, los resultados de las ventas no fueron los esperados ni los presupuestados en el plan de negocios, se empezó a notar una fidelidad ciega por el drywall y un miedo a la evolución de los espacios modulares con los cielos rasos en PVC a pesar de sus innumerables ventajas prácticas frente a su competidor el drywall.

La dinámica de la construcción en Colombia y más específicamente en Bogotá ha estado a un ritmo constante y positivo, por lo que las oportunidades de ventas son bastantes, sin embargo, el mercado del drywall a prácticamente “monopolizado” el negocio de los acabados debido a su alta confiabilidad en él y ese es el estado actual del mercado. Para poner un ejemplo básico al año de la creación de la empresa se participó en una licitación para la venta e instalación de 3600 metros cuadrados en cielos rasos en un centro comercial en Zipaquirá incluyendo algunos teatros, en la parte final de la licitación las láminas en PVC eran la mejor opción y el material preciso para un centro comercial moderno e innovador, sin embargo cuando todo parecía favorable para cerrar el negocio por la calidad de las láminas en PVC el miedo a lo nuevo y la poca confianza en el material hizo preferir el drywall por la calidad e innovación de las láminas en PVC, fue una realidad el dicho “ más vale malo conocido , que bueno por conocer”.

A partir de allí competir contra una cultura de miedo al cambio ha sido un trabajo duro con pocos y desmotivadores resultados, por tanto, la empresa ha tenido que luchar año tras año para sobrevivir ante esta realidad. Sin embargo, el cuadro no es tan desalentador – aunque es claro- que los resultados de progreso no son ni la mitad de lo esperado, al juntar los antecedentes empíricos y los teóricos se pueden ver con claridad las soluciones para lograr los mejoramientos de las ventas y lograr romper este ‘paradigma’ cultural en contra de las láminas en PVC y con ello colaborar en la solución de nuestro problema junto con las respuestas a las preguntas planteadas en el inciso número 3.

En cuanto a hechos la empresa ha dejado de vender un 54 % de su producto en los últimos tres años de acuerdo a lo presupuestado en su plan de negocios, y ha dejado de tener un crecimiento de un 35% cada año de acuerdo con este mismo plan. Como se ve la empresa necesita con urgencia un plan estratégico para poder posicionar el producto (Cielos rasos-laminas en PVC) en el mercado de la instalación y acabados de construcción.

Laminas en pvc: Las láminas en pvc es un producto decorativo y funcional, fabricado con altos estándares de calidad, más de 2000 colores en diferentes series (diamante, madera, ondulada, moderna, mármol y granito, laminadas, perla, combinada, coloridas, metálica), la dimensión de la lámina es de 6 metros de largo por 25 o 40 cm de ancho y un grosor de 7mm.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar un plan de mercadeo viable para el posicionamiento de las láminas en PVC, en donde se defina la línea adecuada de las actividades a realizar y los criterios de decisión en la empresa en base al problema y con ello avanzar en un modelo estratégico para el progreso y la excelencia empresarial.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar y diagnosticar la situación actual de la empresa en cuestión
- Detectar los puntos fuertes y débiles que posee la empresa
- Adecuar el plan estratégico a las necesidades del sector
- Mejorar las relaciones con el entorno del mercado en base a estrategias publicitarias.
- Crear soluciones prácticas y estratégicas en base a la fuerza de ventas para competir de manera efectiva contra el drywall.

1. MARCO TEORICO

C.A.G GROUP: Empresa dedicada a la importación , comercialización e instalación de paneles de pvc para cielosrasos y muros , cuenta con el soporte tecnológico de una de las mayores compañías del mundo en este ramo , su filosofía es basada en estándares de calidad altos con mejoramientos técnicos para así lograr la mayor satisfacción del cliente, su intención en el mercado es que en base a esfuerzo , técnica avanzada y diseños pueda lograr las tendencias del mercado de los cielosrasos de plástico contando con 62 patentes en diseño en china^(*).

Laminas en Pvc: Las láminas en Pvc es un producto decorativo y funcional, fabricado con altos estándares de calidad, más de 2000 colores en diferentes series (diamante, madera, ondulada, moderna, mármol y granito, laminadas, perla, combinada, coloridas, metálica) cuenta con las siguientes características^(**)

De fácil instalación y limpieza.

- Termo acústico
- Resiste 150 grados de temperatura
- No conduce la corriente
- No propaga la llama, la extingue
- Liviano
- Evita golpes fuertes en caso de terremoto o catástrofe
- No requiere pintura
- No es toxico
- Resistente a la humedad y a los agentes químicos - Ecológico.
- Antioxidante y resistente a la erosión.
- Flexible, fuerte y durable
- Innovador diseño estructural
- No se decolora con facilidad

Las áreas de uso de las láminas en PVC, pueden ser:

- Vivienda
- Comercio
- Oficinas
- Bodegas
- Hotelería
- Cocinas
- Laboratorios
- Espacios públicos
- Hospitales

^(*) Empresa pyme del sector de acabados en la construcción

^(**) Laminas para Construcción liviana en PVC para la conformación de cielo raso y muros interiores

Sistema Dry Wall:

Según la página web civilgeeks¹ el sistema Drywall es un sistema de construcción de gran crecimiento en Colombia que es utilizado a nivel mundial; en el país se conoce también con el nombre de construcción liviana en seco y su principal característica es que en su proceso de construcción no se usa agua, haciéndolo muy ágil y limpio. Como lo indica la organización “sistema Drywall”² el sistema consiste en formar una estructura en perfiles de acero galvanizado que va fijada a las placas o muros de concreto de las edificaciones y sobre la cual se atornillan placas de yeso o fibrocemento. El proceso de acabado se realiza colocando cinta de fibra de vidrio o papel (según aplique) en las uniones de las láminas y aplicando una masilla especial, finalmente se lijan las superficies y se les da el acabado final con pintura vinílica o de cualquier otro tipo.

- El **Sistema Drywall** es utilizado en toda clase de proyectos, tanto residenciales, como comerciales industriales e institucionales, ya sea en obras nuevas o en remodelación.
- Dependiendo del calibre de la estructura y del tipo de placa a utilizar, el sistema es adecuado para cielos, divisiones interiores y exteriores, enchapes, fachadas flotantes, aleros y ductos para tuberías.
- Proporciona gran flexibilidad al diseñador en cuanto a formas y diseños. Se adapta a cualquier forma o dimensión. Las remodelaciones y los cambios son mucho más fáciles que en sistemas tradicionales.
- El sistema ofrece al diseñador el control del nivel de protección contra el fuego, dependiendo de los requerimientos del diseño. De igual forma, los niveles de aislamiento térmico y acústico se pueden controlar de acuerdo a las necesidades de cada espacio.

Plan de mercadeo:

De acuerdo a Manuel Burgos³ en su artículo mercadeo estratégico explica que un plan de mercadeo debe incluir un resumen ejecutivo del plan, luego una revisión del mercado con análisis de tendencias, segmentos mercado objetivo. Seguidamente un análisis de la competencia, análisis de los productos y del negocio, análisis foda, objetivos y metas planteadas en términos de ventas, y objetivos mercadológicos,

¹ CIVIL GEEKS. Sistema Drywall ventajas y usos. [en línea] s.f. [Consultado 6, octubre, 2016]. Disponible en: <http://civilgeeks.com/2015/05/28/sistema-drywall-ventajas-y-usos/>

² BLOGSPOT SISTEMA DRYWALL. Sistema Drywall (muro seco) [en línea] s.f. [Consultado 9, octubre, 2016]. Disponible en: <http://sistemadriwall.blogspot.com.co/>

³ BURGOS Manue. Mercadeo estrategico, plan de mercadeo y mezcla de mercadeo . [en línea] s.f. [Consultado 6, octubre, 2016]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/mepla/mepla.shtml>

estrategias de posicionamiento, producto, precio, distribución, comunicación, planes de acción y formas de implementación, que incluyen plan de medios, presupuestos, cronograma y tareas y por último un modelo de evaluación que permita conocer el avance y los resultados de ventas.

Teniendo definido el marco de un plan de mercadeo, procederemos a definir cada uno de sus componentes con mayor detalle. Resumen ejecutivo incluye un resumen corto de los planes para que sea revisado por el grupo ejecutivo, incluye resumen del mercado, competencia, productos, toda, estrategias, planes de acción cronogramas y métodos de evaluación.

Análisis del mercado: es el proceso de describir cual es la situación del mercado en el momento del estudio, y debe claramente incluir el tamaño del mercado, cambios previsible, segmentación del mercado y competencia y grupo objetivo incluyendo su demografía. Dentro del análisis de la competencia se debe tener en cuenta en adición a la competencia directa sino los sustitutos o competencia indirecta. Se debe proceder con un análisis FODA y como se puede capitalizar las debilidades y amenazas

Continuando con el proceso de un plan de mercadeo llegamos al análisis de nuestro producto. Esta etapa es fundamental ya que nos permitirá conocer realmente lo que tenemos, debe incluir el producto y su uso, características, estructura de precios, canales de distribución, posición y posicionamiento en el mercado, promociones y comunicación, y empaque. Adicionalmente se debe proceder con el análisis de convertir cada una de las características en al menos dos beneficios, definir los objetivos de ventas concretamente y en forma que se puedan medir, establecer los niveles y metas que sean alcanzables pero a su vez que signifiquen un compromiso de trabajo, el cronograma de actividades para poder medir el avance del plan y desde luego las estimaciones de utilidades asociadas al plan.

2. DISEÑO METODOLOGICO

Este proyecto es de carácter descriptivo, evaluativo e incluso correlacionar a la hora de analizar la competencia y poder copiar ciertos parámetros para beneficio organizacional y comercial. Se analizaran textos educativos como guías de elaboración de planes estratégicos de mercadeo y otros como los planes de mercado para las pequeñas empresas los cuales se obtendrán directamente de la biblioteca de la universidad y en la base de datos virtuales con la que cuenta , sin embargo es de carácter lógico en algún momento del proyecto se necesitara utilizar la observación directa tanto de los procesos de comercialización de la empresa como de la competencia, todo con el fin de copiar, mejorar y crear nuevas estrategias y soluciones.

3. ANALISIS DEL PROBLEMA

C.A.G GROUP CEILING & WALL PANEL UPVC LTDA, es una empresa con 8 años de existencia, su objetivo principal es la importación, distribución, comercialización, compra y venta, instalación, transporte y legalización de paneles, cielos rasos y paredes en PVC. El problema principal que ha tenido la empresa es no cumplir con las expectativas esperadas desde su existencia, año tras año la evolución de la empresa ha sido a un ritmo lento, a pesar de los esfuerzos que se ha hecho por posicionar las láminas en PVC el miedo del mercado a utilizar un producto nuevo e innovador en frente al drywall ha perjudicado la evolución y el posicionamiento de la empresa.

Otro motivo de la caída de ventas y producción de la empresa es la poca inversión en capital que se ha tenido, todo esto es debido a que es una empresa familiar y las ganancias no alcanzan para invertir en publicidad o en mejoras en infraestructura que ayuden a conocer aún más la empresa y su producto de calidad y de innovación. Debido a que las ganancias apenas dan para sostener la empresa, esta no cuenta con una especie de “impulsadores” o “vendedores” que ayuden a conseguir nuevos proyectos y con ellos mayores ventas y por ende ganancias y con las ganancias poder invertir en publicidad que llevaría al mejoramiento de las ventas. Pero a pesar de estos problemas su mayor dificultad es su producto competidor ,el drywall y es que este producto a “ monopolizado” el mercado de la instalación de cielos rasos y espacios modulares y si a esto le agregamos que el mercado de la construcción en Colombia le tiene cierto miedo o pavor a evolucionar en los espacios modulares , por tanto se han “ casado” con el drywall apelan al dicho “ más vale viejo conocido que bueno por conocer” , sin embargo este bueno es tan bueno que si lo llegaran a conocer la calidad de sus terminados y los beneficios extras que obtendrán son extraordinarios.

Ya teniendo el planteamiento del problema, nacen los siguientes interrogantes para la solución del mismo, ¿qué estrategia utilizar para competir con el drywall?, ¿cómo se podrían mejorar y aumentar las ventas del material? , ¿Qué valor agregado a la hora de vender podría tener C.A.G GROUP? , ¿Cómo lograr un mejor posicionamiento de las láminas en pvc en el mercado de la construcción e instalación? , si se lograran solucionar estas preguntas el impacto positivo del valor de la empresa sería enorme debido a que poseen un producto innovador y de una calidad y acabado superior que cumple con los requerimientos del sector constructor y de instalación, lo que daría ese impulso necesario a la empresa a su evolución y posicionamiento en el mercado reflejado en sus ganancias.

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

La empresa *C.A.G GROUP* está dedicada la importación, comercialización e instalación de paneles en PVC para cielos rasos y muros , cuenta con el soporte tecnológico de una de las mayores compañías del mundo en este ramo , su filosofía

es basada en estándares de calidad altos con mejoramientos técnicos para así lograr la mayor satisfacción del cliente, su intención en el mercado es que en base a esfuerzo , técnica avanzada y diseños pueda lograr las tendencias del mercado de los cielos rasos de plástico contando con 62 patentes en diseño en china. Por su actividad, la empresa se encuadra en el sector de los servicios, y más concretamente, en el sector de la construcción, que abarca la comercialización e instalación de las láminas en pvc como cielo raso. Dentro de este sector, la empresa quedaría clasificada en el subsector de acabados, diseño, decoración e instalación de cielos rasos en la parte de la construcción con fines comerciales.

En cuanto a el ámbito geográfico de actuación es local y regional con miras a poder operar a nivel nacional, en el mercado local –es decir *Bogotá* - se comercializa toda la gama de diseños de las láminas de pvc y a medida del ritmo de crecimiento que se tenga nos fijaremos en las zonas nacionales en donde las láminas en pvc tengan mejor comportamiento frente al drywall debido a su calidad y garantía en climas extremos. Adicionalmente la comercialización del producto está dirigida principalmente a los siguientes clientes potenciales: empresas constructoras (apartamentos residenciales, áreas comerciales, hoteleras.) y familias en general que deseen modernizar y remodelar su hogar.

4. PRODUCTO (BIENES Y/O SERVICIOS)

4.1 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

Las láminas en pvc es un producto decorativo y funcional, fabricado con altos estándares de calidad, más de 2000 colores en diferentes series (diamante, madera, ondulada, moderna, mármol y granito, laminadas, perla, combinada coloridas, metálica) cuenta con las siguientes características:

- De fácil instalación y limpieza.
- Termo acústico
- Resiste 150 grados de temperatura
- No conduce la corriente
- No propaga la llama, la extingue
- Liviano
- Evita golpes fuertes en caso de terremoto o catástrofe
- No requiere pintura
- No es toxico
- Resistente a la humedad y a los agentes químicos
- Ecológico.
- Antioxidante y resistente a la erosión.
- Flexible, fuerte y durable
- Innovador diseño estructural
- No se decolora con facilidad

Las áreas de uso de las láminas en Pvc, pueden ser:

- Vivienda
- Comercio
- Oficinas
- Bodegas
- Hotelería
- Cocinas
- Laboratorios
- Espacios públicos
- Hospitales

Adicionalmente se ofrece el servicio de instalación del producto arriba mencionado, en donde se le sugerirá al cliente diferentes diseños y formas de instalar las láminas para una mayor satisfacción y calidad de servicio.

4.2 CARACTERÍSTICAS COMERCIALES DE LOS BIENES Y SERVICIOS

No es suficiente para poder realizar el análisis y posteriormente las estrategias de mercado la descripción de lo que se ofrece, por tanto, se hace necesario describir

las características comerciales del bien y servicio que se está mostrando al mercado y con ello tener un punto de partida a la hora de reflexionar y analizar los atributos vasitos de nuestra oferta. Por tal motivo cabe resaltar que la empresa ha estado utilizando una estrategia con poco resultado la cual es que el cliente potencial sea el que se acerque a la empresa para satisfacer la necesidad del producto, en suma, se tiene que considerar las motivaciones que se generan para que una persona u empresa se acerque. Ahora bien, muchas veces compramos, no por lo que vemos, sino por lo que queremos ver, es por ello que la empresa tiene que plantear la diferenciación del bien y servicio que se ofrece para captar de forma estratégica un porcentaje del mercado potencial, para lograr dicha diferenciación y satisfacer la necesidad detectada, es importante diferenciarse en uno o varios atributos o características básicas como las siguientes:

- Composición: Las láminas de PVC que posee C.A.G GROUP son las de la mejor calidad del mercado, cuentan con un 80% de pvc en su composición, mientras que la competencia maneja una composición alrededor de un 60-70 % de pvc en sus láminas.

Grafico 1. Composición lamina PVC



La imagen muestra claramente las diferentes capas de protección que posee la lámina en PVC y su composición.

- Tamaño: La empresa cuenta con dos tamaños de láminas, la primera es de 6 metros de largo por 25 centímetros de ancho y la segunda es de 6 metros de largo por 40 centímetros de ancho.
- Marca: A pesar del bajo rendimiento que ha tenido la empresa en los últimos años, es reconocida por sus clientes por siempre brindar el producto de mejor calidad en el mercado y los mejores e innovadores diseños decorativos. El logo de la marca se muestra a continuación:

Grafico 2. Diseño de marca C.A.G GROUP



- Precio: El precio por metro cuadrado del material oscila entre \$22900 y \$29900 pesos colombianos y es según su tamaño y diseño; este precio es sin instalar.
- Forma de uso: El producto puede usarse en interiores, sin embargo, gracias a su excelente resistencia al ambiente también puede usarse en exteriores. Otra manera de uso es que gracias a su flexibilidad puede instalarse de diferentes diseños, por ejemplo, de manera curva en paredes o techos de forma sencilla y suave en donde los paneles en PVC no corren el riesgo de romperse y de esta manera creando nuevos conceptos y formas de diseño. El material puede instalarse de la manera que el cliente desee en diferentes áreas como:
 - vivienda
 - comercio
 - oficinas
 - bodegas
 - hotelería
 - cocinas
 - laboratorios
 - espacios públicos
 - teatros
- Valor añadido: El mayor valor añadido que tiene el producto sin duda es su calidad y no solo su calidad como artículo decorativo y funcional, sino que además la empresa importa y comercializa las láminas de pvc con mayores estándares de calidad. Sin embargo, no es el único valor añadido, C.A.G GROUP se ha especializado en proporcionar al cliente diseños modernos en decoración, además de los tradicionales, queriendo lograr con ello innovación y modernismo.

En cuanto a la garantía, el producto a ser “plástico” tiene una garantía de por vida, el cual ayuda a competir con el drywall, la idea original de la empresa es realizar visitas periódicas pos instalación para garantizar la mejor calidad en el servicio.

4.3 REFLEXIÓN FINAL

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente y ya determinada la actividad de la empresa y su ámbito de actuación y la tipología de la clientela que se maneja, se evidencia que la empresa ofrece el servicio de venta e instalación de láminas en PVC, las cuales cuentan con unas características comerciales resaltantes en su tamaño y diseño satisfaciendo así la necesidad a la hora de lograr mejores acabados en lo que cielos rasos se refiere. Las láminas básicamente se diferencian del resto de competidores en diseño y calidad y en la garantía junto con el servicio posventa. Es claro también que las fases del proceso productivo que se manejan son las fases de una empresa importadora y comercializadora

5. MERCADO

5.1 INFORMACIÓN NECESARIA

Entorno y Sector: C.A.G GROUP está inmersa en el sector de la construcción debido que dentro de este sector se maneja los acabados para las construcciones y/o edificaciones. El sector de la construcción en este momento es uno de los pilares que impulsa o mantiene la economía del país.

El sector de la construcción ha sido uno de los principales motores e impulsores del crecimiento del país desde el año 2000, al incrementar su participación en el PIB total en cerca de 2.35 puntos porcentuales. La actividad edificadora es uno de los sectores más tradicionales y que más encadenamientos muestra en la economía colombiana. Su desarrollo abarca distintos sectores, entre los cuales se encuentran la extracción primaria, la elaboración de bienes industriales relacionados con la actividad y las actividades de financiamiento entre otras⁴.

De acuerdo a la Unidad Nacional de Protección⁵, ha sido tanto el crecimiento del sector que de hecho para el año 2015 el sector de la construcción fue uno de los bastiones para la economía nacional , al avanzar un 3,9 % , aunque bajo su ritmo en el primer trimestre del año. Y en esta misma línea , las cifras son alentadoras

, por ejemplo el periódico el tiempo en uno de sus artículos muestra que : “ En cuanto a la actividad edificadora, en el primer trimestre del año, según el Censo de Edificaciones del Dane, el área culminada tuvo una variación del **8,9** por ciento con respecto al mismo periodo del año pasado, al pasar de **4,18** millones de metros cuadrados a **4,56** millones de metros cuadrados, en tanto que el área en proceso, es decir, la que se está construyendo, aumentó un **7,9** por ciento anual con respecto al periodo enero-marzo del 2015.”⁶ Es decir que en palabras más exactas el sector pasó de reportar **27,28** millones de metros cuadrados en proceso en el primer trimestre del 2015 a **29,43** millones de metros cuadrados en igual periodo del presente año.

⁴ MINISTERIO DE EDUCACION. Sector industria manufactura y construcción. [en línea]. Bogotá D.C.3, Febrero , 2016 [Consultado 10, Septiembre, 2016]. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-299750.html>

⁵ UNIDAD NACIONAL DE PROTECCION UPN. Analisis del sector económico 2015-2016. . [en línea]. S.f, [Consultado 8, Octubre, 2016]. Disponible en: http://www.unp.gov.co/launp/Documents/DA_PROCESO_16-18-4629464_211001041_18141311.pdf

⁶ ELTIEMPO. Economía.Sector de la construccion ha tenido un ritmo menor en el primer trimestre [en línea]. Bogotá D.C.3, Junio, 2016 [Consultado 7, Agosto, 2016]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/cifras-sobre-el-sector-de-la-construccion-en-colombia-en-2016/16610389>

Y el artículo destaca que mientras en el área culminada las oficinas y las bodegas fueron las que más contribuyeron, con aportes de 3,7 y 3,6 puntos porcentuales, en el caso del área en proceso los que lideran son los apartamentos, que aportaron 4,4 puntos porcentuales (más de la mitad) a la variación total. Entre tanto, el área nueva en obra para casas aumentó 6 por ciento, toda vez que, de registrar 688.873 metros cuadrados en el primer trimestre del 2015, en el mismo periodo del 2016 el área reportada fue de 729.899 metros cuadrados.

Empresa proveedora : Por motivos de confidencialidad y seguridad la empresa no reveló el nombre de la empresa a la cual le compra el material en china, sin embargo se sabe que fue fundada en el año de 1986 que cuenta con 11 subsidiarias en todo china , contando con bases productivas en zhongshan,jiangmen, hong kong y Beijing, donde se especializan en la producción y mejoramiento continuo de productos decorativos para el hogar y sus acabados en cielos rasos, productos iluminatorios, productos LED y manufactura con altos índices de tecnología, convirtiendo así sus productos en un modelo a seguir en la línea de productos amigables con el medio ambiente con más de 100 patentes. Ha sido otorgada con varios premios en sus país como el *high quality china supplier , china top eight major pvc panel brands , innovation prize*, entre otros. Esto muestra que en cuanto al material que comercializa C.A.G GROUP es el de la mejor calidad del mercado con precios realmente cómodos, la cual es su principal valor añadido y sobretodo su punto fuerte a la hora de competir frente al drywall y frente a otras láminas de PVC de mucho menor calidad.

Clientela potencial: Si bien es cierto que cualquier persona que quiera mejora, innovar y por ende cambiar su cielo raso es un cliente potencial, para que la empresa salga de su declive en ventas necesita de grandes proyectos, por tanto, la mayor clientela potencial son las empresas constructoras. En donde según datos de la superintendencia de sociedades⁷ para el año 2013 existían alrededor de 1491 empresas de construcción entre grandes, medianas y pequeñas, que corresponde alrededor del 20% de las empresas bogotanas. Según análisis propio existen alrededor de 120 empresas constructoras las cuales podrían ser la mayor clientela potencial por sus proyectos y trayectoria, entre las cuales se encuentran *cypres casas y prefabricados s.a, euroambientes arquitectura y diseño*, entre otras.

Esta información y pequeño análisis muestra claramente que, con el aumento de la construcción en Bogotá, junto con un buen número de empresas constructoras como posibles clientes potenciales acompañado de contar un excelente material con la mejor calidad del mercado hay una gran posibilidad de progreso siempre y cuando se tengan buenas y realistas estrategias.

⁷ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Delegatura de asuntos económicos y contables. Grupo de estudios financieros y económicos. Bogota D.C. [en línea] .Noviembre ,2013 [Consultado 23, Junio, 2016]. Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/estudios-economicos-y-financieros/Documents/Informe%20Regional%20Bogota.pdf>

5.2 ANÁLISIS Y ESTUDIO DEL SECTOR

En páginas anteriores se ha mostrado la constante evolución del sector constructor no solo en Bogotá, sino en toda Colombia, y por ende este crecimiento o evolución ha estado acompañado por un aumento considerable en las empresas que ofrecen servicios de instalación de material para acabados, aunque nada garantiza el cumplimiento total de dicha estimación de evolución y crecimiento, pues existen factores de carácter macroeconómico que pueden incidir en la marcha del mismo y no se conocen con exactitud y que son completamente ajenos a este análisis. La información relevante que vamos a obtener de nuestro sector, es decir sector de la construcción más específicamente el de acabados e instalación, aunque sea de forma aproximada – por razones en que ninguna empresa nos va querer dar detalles de su estado de resultados – se centra en los siguientes puntos:

Tipos de empresas y competencia: Es conocido que en el sector de la instalación y decoración de acabados existen grandes medianas y pequeñas empresas, contando las empresas que ofrecen drywall y algunas pocas que ofrecen las láminas en PVC (en la mayoría de ellas el material es de mucho menor calidad). Determinar el número de empresas en total en el sector es un trabajo de mucho tiempo, pues existen muchas empresas llamadas pequeñas o de “garaje” que ofrecen productos de cielo raso. Por tanto, a continuación, se concentrará en las empresas llamadas a ser la competencia directa por su recorrido y proyectos, por ende se dejará a un lado la competencia indirecta, es decir pequeñas compañías que realizan la misma actividad pero que no tiene gran incidencia en la clientela potencial.

*homecenter*⁸ una de las empresas llamadas grandes la cual ofrece tanto el drywall como las láminas de PVC, sin embargo, en el estudio se pudo ver que el metro cuadrado sin instalar del PVC en dicha empresa se vende por \$ 30 000 pesos cuenta con muy pocos diseños y la calidad no es la mejor, pero por su trayectoria, respeto por su marca, confiabilidad y sobretodo el stock que manejan muchos clientes optan por elegirlos. La principal competidora en Bogotá para los cielos rasos es una empresa mediana llamada *tralumglass*⁹ ubicada en el barrio álamos norte en el sector de Engativá, ellos manejan un aceptable catálogo de láminas y su valor añadido y principal estrategia es que ofrecen precios bastante económicos dejando a un lado la calidad del producto, por poner un ejemplo ellos dan una garantía de vida de las láminas de unos 20 años, mientras que C.A.G Group ofrece una garantía de por vida.

⁸ HOMECENTER. Catálogos en línea. Decoración y hogar. Bogotá D.C. [en línea]. Noviembre, 2013 [Consultado 17, Noviembre, 2016]. Disponible en: <http://www.homecenter.com.co/homecenterco/category/cat10186/Decoracion-y-hogar>

⁹ TRALUMGLASS. Quiénes somos. Pvc. Bogotá D.C. [en línea]. .s.f [Consultado 17, Noviembre, 2016] Disponible en; <http://www.tralumglass.com/pvc>

Ahora bien, en páginas anteriores se expresó que C.A.G Group le quiere apuntar a grandes proyectos que le permitan darse a conocer en el mercado y poco a poco ir ganando prestigio entre las empresas constructoras.

Según PANELROCKCOLOMBIA¹⁰ y es allí donde aparece tal vez una de las empresas más grande en cuanto a proyectos se refiere *panelrock s.a* es una empresa con más de 20 años de experiencia en sistemas constructivos drywall siendo hoy en día los más experimentados y conocedores en diseños arquitectónicos , construcción e instalación de dichos sistemas , instala anualmente 500 000 metros cuadrados de drywall convirtiéndose así en la empresa líder a nivel nacional , cuenta con proyectos grandes tales como el edificio Bacata en Bogota , la ampliación del aeropuerto el dorado , alianzas con los hoteles Hilton a nivel nacional, el JW Marriot , centro comercial Fontanar entre otros. Es claro entonces que para C.A.G Group es extremadamente difícil competir ante *panelrock* , pues como se evidencia prácticamente esta empresa ha “monopolizado” el mercado de la instalación de cielos rasos , por eso lo mejor es aprender de su experiencia y crear alianzas aprovechando que se conoce personalmente a miembros de la cúpula directiva de dicha empresa.

Aparece también en el mercado una empresa mediana, pero con gran recorrido y experiencia, *marped*¹¹ *sistemas constructivos* se especializa en ofrecer materiales para la construcción liviana, por tanto ofrecen drywall y láminas en PVC en color blanco mate y brillante (en su línea de cielos rasos acústicos), la calidad del pvc que manejan es menor al igual que los precios, sin embargo solo manejan el color blanco.

5.3 REFLEXIÓN FINAL

En este resumido pero complejo análisis del mercado se pudo evidenciar que según datos verídicos en cuanto al sector de la construcción las oportunidades de crecimiento reflejan buenas sensaciones para las empresas encargadas de comercialización e instalación de acabados en cielos rasos ya que como se mostró la evolución del sistema funcional de construcción está en alza y se reflejan en nuevos proyectos, por tal motivo existen buenas esperanzas de progreso de acuerdo al mercado para C.A.G Group . Pero no todo es color de rosa, como también se evidencio, existe mucha competencia en el mercado, tanto de grandes como mediadas y pequeñas empresas, si bien es cierto que C.A.G les apunta a proyectos tiene que tener en cuenta que necesita de buenas estrategias junto con compromiso para poder competir ante las empresas que están “monopolizando” el mercado.

¹⁰ PANELROCKCOLOMBIA. Quienes somos. Algunas de nuestras obras. Bogotá D.C. [en línea] .s.f [Consultado 17, Noviembre, 2016]. Disponible en: <http://www.panelrockcolombia.com/>

¹¹ MARPED. Cielos rasos acústicos. Laminas en pvc. Bogotá D.C. [en línea] .s.f [Consultado 17, Noviembre, 2016]. Disponible en: <http://www.marped.com/>

Se reflejó también que C.A.G Group al ser una empresa familiar no existe plan administrativo, pues en líneas generales se enfocan o ponen más empeño en ideas personales o improvisación y esto es debido a que no tienen definidos procesos administrativos ni gerenciales. No se cuenta tampoco con un organigrama de la empresa pues los objetivos de la empresa no son claros, todo esto da como resultado dificultades económicas, financieras mezclándolo con la empresa promotora y el poco personal humano que posee.

Al tener un producto de tan buena calidad e innovación la empresa tiene mucho margen de mejora y progreso, por tal razón se hace de carácter urgente diseñar o mostrar un plan estratégico de acción para así llegar a una mayor cantidad de clientes potenciales, lograr acceder a proyectos y con ello mostrarse más en el mercado para ganar confiabilidad y “nombre” en el mercado.

6. ANALISIS INTERNO Y ESTRATEGIAS

6.1 ANALISIS INTERNO

De acuerdo a lo que se notó en el análisis interno que se vio en la empresa se mostraran a continuación los aspectos más relevantes en fallas:

- Falta y mala gestión de los fondos
- Resistencia y falta de estrategias al cambio
- Problemas en la comercialización
- No existe punto de venta
- No hay políticas de gestión
- Errores en el cálculo del punto de equilibrio
- No hay página de internet ni presencia en redes sociales.
- Poca iniciativa a la hora de encontrar nuevos clientes.
- Poca búsqueda de proyectos.
- Mala gerencia y falencias administrativas.
- Toma de dinero del negocio para eventos personales -
- Falta de política empresarial y fallas en planeación.
- Niveles preocupantes de despilfarro y desperdicio.
- Ausencia de control presupuestal y planes alternativos.
- Ausencia de capital.
- Falta de ventas.

Estas fallas y errores organizacionales ponen en evidencia la mala administración y gerencia en la empresa, lo que hace necesario que mediante estrategias reales y lógicas y herramientas administrativas se mejoren y mitiguen dichos riesgos y se vean como oportunidades a mejorar , puesto que la falta que hay en el control interno desde la planificación llegando a puntos de improvisación y esto junto con el descuido organizacional ponen en riesgo la capacidad de beneficios remunerables y sostenibles en el largo y mediado plazo.

6.2 PLAN ESTRATEGICO

La mejor manera de iniciar el plan estratégico es cohesionar la jerarquía de la empresa desde la visión de la empresa, la misión, sus objetivos estratégicos para así definir claramente a donde se quiere llegar en el futuro. Para Marinez¹²: el el esquema del plan estratégico a utilizar mediante los siguientes niveles o fases

¹² MARTINEZ PEDRÓS, Daniel, MILLA GUTIÉRRES, Artemio. La elaboración plan estratégico y su implementación a través del cuadro del mando integral. 2005, p 20..

Grafico 3. Plan estratégico



De acuerdo a Martinez ¹³ un esquema estratégico se intentara mostrar de una mejor manera el plan estratégico, básicamente el nivel I o la Fase I lo que intentara mostrar es un análisis actual de las metas de la empresa , el nivel II es en líneas generales una especie de diagnóstico estratégico para mostrar los puntos fuertes y débiles de la empresa , el nivel III es una elección de estrategias conjuntas y con miras a la necesidad del mercado , y ya para finalizar el nivel IIII es la implementación de dichas estrategias las cuales serán ajenas a este proyecto , ya que depende solamente de la empresa ponerlas en acción , sin embargo se sugerirá ciertos planes de acción reales y viables para poder implantar dichas estrategias.

- **Misión actual:**

C.A.G GROUP existe con el propósito de suministrar el servicio de comercialización e instalación de láminas en PVC para acabados y terminados en el sector de la construcción acompañado de una filosofía gerencial en la calidad, servicio al cliente y diseños arquitectónicos, para la satisfacción de los clientes.

Esta misión aclara las tres preguntas básicas como lo dice Martinez¹⁴ a la hora de realizar una misión empresarial, ¿Por qué existimos? ¿En qué negocios? ¿Cómo lo hacemos?, sin embargo no es una misión “ganadora” , suena más bien algo del “común” le falta algo de impacto y contundencia y decimos esto porque no solo tiene como propósito cumplir con cosas establecidas sino que tiene que decir lo que ofrece”.

¹³ MARTINEZ PEDRÓS, Daniel, MILLA GUTIÉRRES,Artemio. La elaboración plan estratégico y su implementación a través del cuadro del mando integral.2005, pág 21

¹⁴ MARTÍNEZ PEDRÓS Daniel, Economista, Socio-Director de ALTAIR consultores en finanzas Corporativas. Artemio Milla Gutiérrez,Economista, Socio-Director de ALTAIR consultores en finanzas corporativas.

- **Misión propuesta:**

La misión de **C.A.G GROUP** es dar el mejor servicio a sus clientes en la instalación y suministro de láminas en PVC en los acabados para la construcción, utilizando las láminas de mejor calidad junto con una mano de obra calificada a los mejores precios gracias a alianzas comerciales y buenas relaciones con los proveedores, demostrando así innovación en diseños arquitectónicos satisfaciendo los cambios y necesidades del mercado.

- **Visión actual:**

Convertirse en una empresa líder y con solidez que crezca a ritmo del mercado, satisfaciendo las necesidades del mercado de manera constante generando el mejor servicio , garantías y estabilidad laboral y social

Esta visión – en general – cumple con las necesidades básicas que debe contener una misión de una empresa , pues muestra como se ve a un largo plazo con responsabilidad social y siendo objetivos al constante cambio , pero para ser más llamativos , para lograr un impacto en los futuros empleados y en la organización en sí misma , no es suficiente con esta visión , se necesita algo que genere impacto tanto en la mente como en los corazones , ya que con ello se crea un sentido de pertenencia y de compromiso inmediato . Según la bibliografía para este proyecto se debe responder a la pregunta ¿qué queremos ser?, respondiendo a esta pregunta se podrá llegar a una visión más fuerte involucrando desde los clientes hasta los empleados pasando obviamente por las directivas.

- **Visión propuesta:**

La Visión de **C.A.G GROUP** es a de ser la compañía más confiable e innovadora del mercado con una alta responsabilidad social ambiental, proyectando solidez mediante su continuo mejoramiento y avance, ofreciendo el mejor servicio y el producto de mejor calidad **Valores:** generando satisfacción en nuestros clientes y oportunidades para nuestros empleados.

- **Valores:**

Los valores corporativos son principios colectivos que muestran el camino hacia las reflexiones lo que los hace importantes y en la mayoría de los casos ideales guiando las actuaciones ya sea de un individuo o grupo. Son como la columna vertebral de una compañía pues todo se rige y se conduce a la empresa mediante estos principios pues se relacionan directamente con la misma.

VALORES CORPORATIVOS

- Brindar siempre el servicio de mejor calidad.
- Buscar siempre el beneficio mutuo con el cliente, ponerme en los zapatos
- Alta responsabilidad con el medio ambiente.
- Transparencia y honestidad en los proyectos
- Respeto por los compromisos adquiridos en cualquier ámbito.

6.2.1 Análisis DOFA:

El objetivo principal de la realización del análisis DOFA, no es otra que mostrar de una manera clara y grafica las partes fuertes y débiles de la compañía, para con ello poder desarrollar un buen plan estratégico, teniendo en cuenta cada una de las partes de este análisis^(*).

Cuadro 1. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. Falta de un plan estratégico. 4. Baja cantidad de empleados. 5. Falta de búsqueda de nuevos clientes y proyectos. 6. Falta de musculo financiero y capital para inversión. No existe punto de venta. No hay página internet ni presencia en redes sociales. 	<p style="text-align: center;">Producto con la mejor calidad del mercado.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con los mejores instaladores de PVC. 2. Acompañamiento al cliente en nuevos diseños arquitectónicos. 3. Gran variedad de diseños y colores. 4. Atención directa de los directivos a los clientes 5. 6. Calidad en las obras y satisfacción del cliente.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Competencia frente al sistema Actual, drywall. 3. Bastantes y grandes empresas competidores 4. Competencia da menores precios al tener producto de una calidad más baja. 5. Miedo del mercado a incursionarse a nuevos sistemas. Constante cambio en el mercado. 	<p style="text-align: center;">Gran aumento de proyectos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Oportunidad de innovación y optimización en el mercado 3. Seguimiento personalizado y de apoyo en cada proyecto 4. Buenos y grandes clientes Calidad altamente superior al que ofrece los competidores 5.

^(*)DOFA: es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa a la empresa, útil para examinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas MARTINEZ PEDRÓS, Daniel, MILLA GUTIÉRRES,Artemio. La elaboración plan estratégico y su implementación a través del cuadro del mando integral.2005, p.110

6.2.2 Análisis CAME:

El objetivo prioritario para desarrollar el análisis CAME, es definir el tipo de estrategia que debe seguir la compañía tras un análisis de la matriz DOFA, teniendo en cuenta los aspectos que caracterizan a la empresa internamente y externamente(**).

Cuadro 2. Análisis CAME

ANALISIS CAME	
ESTRATEGIAS OFENSIVAS (F+O)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (A+F)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incursionarse en las redes sociales y ser parte de grupos relacionados al mercado. 2. Generar mediante la página de internet publicidad que impacte. 3. Generar confianza en el material, demostrando su innovación. 4. Crear punto de venta. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la política de precios y mejorarla para ser más competitivos. 2. Generar alianzas estratégicas con empresas del sector, así sean competidores.
ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA (A+D)	ESTRATEGIAS REORINETACION (O+D)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del plan estratégico 2. Sumar valores añadidos al servicio prestado, como visitas técnicas programadas mediante un sistema de actividades. 3. Servicio postventa. 4. Crear sistemas de manejo de la información. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar musculo financiero para generar apalancamiento. 2. Mejorar el área comercial de una manera "agresiva" para la búsqueda de nuevos clientes. 3. Creación de portafolio específico para proyectos.

6.2.3 Estrategias corporativas

Organigrama: Para González ¹⁵ .la organización del plan estratégico, a continuación, se realizará un organigrama como propuesta que permitirá y facilitará a la empresa la consecución de sus objetivos y estrategias

El anterior organigrama, aunque puede reflejar sencillez y pareciera general, precisamente por su sencillez puede ser de mucha ayuda para la empresa y fácil de ejecutar, a medida que vaya creciendo la empresa se pueden ir aumentando y/o mejorando las diferentes áreas y departamentos que lo componen.

(**) CAME: Es una herramienta de diagnóstico estratégico que se utiliza para definir el tipo de estrategia que debe seguirse tras identificar en el análisis DOFA los aspectos clave de la compañía de manera interna y externa. MARTINEZ PEDRÓS, Daniel, MILLA GUTIÉRRES, Artemio. La elaboración plan estratégico y su implementación a través del cuadro del mando integral. 2005, p.113

¹⁵ KAPLAN, Robert- NORTON, David. Mapas de Estrategia. Barcelona: Gestión 2000, 2004.

Grafico 4. Organigrama



6.2.4 Estrategias competitivas y de crecimiento en función al mercado

De acuerdo a González¹⁶ se describe a continuación las funciones de mercado

- **Buscando diferentes y nuevas fuentes de ingreso:**

Se debería ofrecer los servicios de proyectos no solo de la instalación de cielos rasos en PVC, si no también darle la facilidad al cliente de ofrecerle un servicio completo tal como instalación y control de la electricidad ya sea de lámparas entre otros, y si el cliente lo pide aceptar el trabajo de pintura de la zona que se instalara.

- **Aumento de clientes:**

Una de las mejores maneras es consiguiendo bases de datos de clientes potenciales como lo son las constructoras. Para de esta manera ir a visitarlos directamente de manera personalizada ofreciendo un excelente y organizado portafolio, la persona que haga las visitas debe ser alguien elocuente con buena apariencia con habilidades de comunicación efectiva y asertiva. En caso no poder coordinar cita, enviar portafolio mediante correos que generen impacto y curiosidad.

¹⁶ Paul Sebastián González, Ingeniero quien elaboro esta monografía.

Es importante y vital la creación del punto de venta, que impacte y se muestre la calidad y los beneficios del material instalado, de esta manera se aumentara el número de clientes y el reconocimiento del PVC en el mercado, y debe ser un lugar cómodo donde se puedan recibir a gerentes de constructoras que puedan apreciar fácilmente los diseños e innovación del material.

- **Creación de la página de internet y participación en las redes sociales:**

De esta manera la empresa hará presencia en la red en diferentes medios donde más adelante se podrá evaluar la cantidad de clientes e incluso de ventas que se pueden dar por este medio. Utilizar mercadeo de redes para darse a conocer y posicionar la marca, en medios como Instagram , en Facebook e incluso twitter, pues estas redes (en mayor escala en Facebook), ofrecen servicios y grupos especializados en el sector de la construcción donde se pueden ver de manera rápida y fácil las diferentes constructoras , competidores y próximos proyectos. Para lograrlo con un mayor alcance se propone contratar un community manager que sepa cómo hacer publicidad digital en los diferentes medios. Todo esto acompañado con el servicio al cliente lograr un reconocimiento de imagen positiva en el mercado.

- **Fidelización de los clientes:**

Se sugiere cambiar y mejorar la política de precios y ofrecer un tratamiento especial a clientes potenciales y antiguos en el tema de anticipos.

Otra sugerencia es el continuo mejoramiento del servicio al cliente, por tal motivo es muy importante que el proceso de calidad del servicio se estandarice por medio de una evaluación continua manteniendo en un alto nivel los servicios existentes y a los nuevos, pues con ello se le da el valor y la confiabilidad que la empresa necesita. Para que esto funcione correctamente es necesario programar desde el inicio las actividades del proyecto y de su posterior culminación; y como es natural puede que surjan inconvenientes durante el proceso de entrega, de instalación y de desarrollo del proyecto, por ende, es de carácter vital, importante y urgente que la empresa solucione los requerimientos del cliente con prontitud.

- **Sostenibilidad en el mercado:**

La empresa debe evaluarse internamente de manera constante, es decir hacer auditoria interna, para de esta manera tener como competir y sostenerse, se sugiere que cuando se logre un flujo de caja bueno, se invierta en programas especializados de mercadeo estratégico interno tales como *balanced scorecard*.

Por supuesto que es de valioso provecho medirse con la competencia de manera regular, es decir realizar *benchmarking*, es lógico pensar que competir

ante empresas que prácticamente han monopolizado el mercado es un riesgo alto para la sostenibilidad de la empresa, se recomienda que por ahora, mientras se da a conocer la marca y el reconocimiento de la misma, lo más inteligente es crear alianzas estratégicas con algunas de ellas , para así lograr objetivos individuales de manera conjunta.

- ***Productividad:***

Se le propone a la empresa hacer controles de materiales e insumos, es decir inventarios y con ello tener una mejor perspectiva a la hora de ofrecer los diferentes diseños y también disminuir los costos en desperdicios.

- ***Procesos Sociales amigables con el medio ambiente:***

Para dar la imagen de una empresa comprometida con el medio ambiente, además de ofrecer un material amigable con el medio ambiente, se pretende hacen un manejo responsable de los desechos, desperdicios y residuos que resulten en cada proyecto, destinándolos al reciclaje.

7. ESTRATEGIA DE FUERZA DE VENTAS

Un punto vital en este plan estratégico es la estrategia de la fuerza de ventas ya que es de gran valor para la empresa conocer la importancia del trabajo de ventas y de los vendedores para la organización y con ello evaluar los diferentes tipos de vendedores y las actividades que realizarán comprendiendo a cabalidad la planeación de nuestra empresa, y su integración en el mercado y junto con ello analizando el proceso que sigue en la venta de nuestro producto. Gracias a ello la organización y/o estrategia de la fuerza de ventas radica en elegir muy bien nuestro patrón ideal de vendedores y sus perfiles y en diferenciar la fuerza de ventas internas (los vendedores que trabajan dentro de las instalaciones de la empresa), de la fuerza de ventas externa (los vendedores que salen al campo para visitar a los clientes¹⁷).

Iniciaremos la estrategia definiendo la palabra vendedor que se adecua a lo que queremos, según Laura Fisher el vendedor es “*persona que hace de las ventas su forma de vida habitual y que forma parte del equipo encargado de las ventas de un bien servicio*”¹⁸ este vendedor se convertirá en el motor de la empresa. Teniendo en cuenta el sector en donde se encuentra nuestra empresa y el tipo de producto y servicio que se ofrece se necesitan vendedores con características y habilidades muy especiales con preparación y experiencia.

A continuación, se mostrará el tipo de vendedores partiendo del tipo de ventas que se ejecutaran; en primer plano C.A.G GROUP tiene como estrategia realizar ventas directas y ventas indirectas, en donde las ventas directas será la fuerza de ventas de la empresa como tal y en la venta indirecta se utilizara a los empleados de los intermediarios, en el siguiente cuadro se mostrara las ventajas de esta estrategia para C.A.G GROUP.

Cuadro 3. Tipos de ventas

VENTAS DIRECTAS	VENTAS INDIRECTAS
<ul style="list-style-type: none">- La empresa supervisa y motiva fácilmente al vendedor.- No hay intermediarios que hace más difícil las ventas. Son más económicas si se vende a clientes importantes.	<ul style="list-style-type: none">- Hay un ahorro importante en productos estacionales.- Mayor conocimiento del mercado por parte de los representantes. Pago por comisión y no sueldos ni gastos.

¹⁷ FISHER DE LA VEGA, Laura Estela y ESPEJO CALLADO, Jorge. Mercadotecnia: Estrategia de fuerza de ventas. Jesus Mares Chacón. Cuarta edición. México D.F: Mcgraw-hill/interamericana editores, 2011.P 225 pág. ISBN

¹⁸ FISHER DE LA VEGA, Laura Estela y ESPEJO CALLADO, Jorge. Mercadotecnia: Estrategia de fuerza de ventas. Jesus Mares Chacón. Cuarta edición. México D.F: Mcgraw-hill/interamericana editores, 2011.P 226 pág. ISBN

Ahora bien, teniendo en cuenta esta estrategia para las ventas, también se hace necesario las clases de ventas que ejecutaran nuestros vendedores pues ello hace parte de la estrategia de fuerza de ventas y esto se hará según el sector comercial en que se encuentra la empresa y los clientes potenciales que se encuentren. Por tanto, se definirán las clases de ventas a realizar a continuación de acuerdo a lo que dice Fisher¹⁹:

a). Ventas Industriales y profesionales: En esta clase de venta nuestro vendedor tendrá que realizar la venta de forma directa y para que esto se logre se requiere buena planeación y preparación, ya que va a tratar con expertos del sector como constructoras y clientes con largo recorrido y experiencia en el sector, por tanto, esta preparación es vital para poder responder satisfactoriamente a las peticiones del cliente.

b). Ventas a detallistas: Esta clase de ventas va muy relacionada al valor agregado que tiene C.A.G GROUP ante la competencia , ya que su producto se diferencia del resto del mercado al tener la mejor calidad y al poseer diferentes diseños de láminas en PVC , por ello en este caso no importa a quien se le venda , pero en este tipo de ventas el vendedor tendrá que apoyarse en la variedad de material y en sus diferentes diseños y ventaja del mismo y sería muy útil que desarrolle funciones como revisar la dotación del material, sus existencias , conversar con el cliente y preparar catálogos de acuerdo a la necesidad y requerimientos del cliente. Esta venta se dará no solo en las empresas a visitar si no a los clientes particulares que lleguen al punto de venta como tal, es decir ventas a particulares.

c). Ventas Comerciales: Este ítem va dirigido a los detallistas con el objetivo de darles la asistencia promocional para que aumente sus ventas. Se hace necesario que el vendedor sea persuasivo, servicial, conocer las estrategias de las ventas de los comercios con los que trata y poseer una excelente relación con los mismos.

d). Ventas de Misión: Este tipo de vendedor se le llama misionero o pionero debido a que tiene como principal objetivo abrir nuevos mercados de acuerdo a la estrategia de los detallistas y del rumbo que esté dando el mercado para que con ello se acepte el producto de manera efectiva y junto con ello brindar asistencia personal a la fuerza de ventas a los clientes mayoristas.

e). Ventas por internet: Una de las estrategias para afrontar la competencia del mercado es posicionar la página de internet de una manera que sea útil y explicativa para los clientes, y con ello generar ordenes de pedido de manera constante, este ítem lo maneja el community Manager junto con las redes sociales.

¹⁹ FISHER DE LA VEGA, Laura Estela y ESPEJO CALLADO, Jorge. Mercadotecnia: Estrategia de fuerza de ventas. Tipos de vendedores. Jesus Mares Chacón. Cuarta edición. México D.F: Mcgrawhill/interamericana editores, 2011.P 227 pág. ISBN

7.1 PERFIL DEL VENDEDOR IDÓNEO PARA C.A.G GROUP:

Para ser un buen vendedor en este mercado tan bursátil y cambiante se debe desarrollar una serie de cualidades y requisitos marcados por la identidad y valores de la empresa, entre las que se encuentran según Fisher²⁰:

- Simpatía. Agradar a los demás
- Ética Profesional. Cumplir con sus responsabilidades profesionales de manera diligente.
- Empatía. Ponerse en el lugar del cliente y de la empresa.
- Entusiasmo. Demuestre vigor en su habilidad de vender.
- Productividad. Dedicar tiempo para lograr sus objetivos comerciales.
- Cortesía. Tener siempre buenos modales.
- Dinamismo. Que sea activa en su trabajo
- Ambición. Esto le obliga a luchar por sus ideales y objetivos.
- Iniciativa. Ser emprendedor y capaz de salir adelante solo.
- Poder de persuasión. Poder de convencimiento al dirigirse a los clientes.
- Trabajo en equipo. Carácter accesible, siempre dispuesto a colaborar a los demás.
- Organización. Se necesita organización ya que las ventas no es un trabajo rutinario.
- Determinación. Firmeza en sus ideas y objetivos -
- Previsión. Prevenir las cosas que pueden ocurrir.
- Capacidad de observación. Ser capaz de juzgar a las personas con las que va a tratar, para saber de qué forma puede hablar y negociar con ellas.

7.2 PASOS DEL PROCESO DE VENTAS:

Es importante entender que concepto de la interacción entre el vendedor y el comprador muestra que es posible desarrollar un procedimiento idóneo, adecuado y eficaz para llevar a cabo el proceso de ventas dentro de las fuerzas de ventas y analizar que cada proceso varía de acuerdo con las características de cada cliente y de los vendedores; sin embargo, dentro de la estrategia de la fuerza de ventas se seguirá un proceso genera como lo indica Fisher²¹

1. *Actividades de preventa*: Lo más importante en este paso es que el encargado de ventas esté preparada , es decir, que tenga un alto conocimiento del producto

²⁰ FISHER DE LA VEGA, Laura Estela y ESPEJO CALLADO, Jorge. Mercadotecnia: Estrategia de fuerza de ventas. Obligaciones y perfil del vendedor. Jesus Mares Chacón. Cuarta edición. México D.F: McGrawhill/interamericana editores, 2011.P 229 pág. ISBN

²¹ FISHER DE LA VEGA, Laura Estela y ESPEJO CALLADO, Jorge. Mercadotecnia: Estrategia de fuerza de ventas. Pasos del proceso de ventas. Jesus Mares Chacón. Cuarta edición. México D.F: McGrawhill/interamericana editores, 2011.P 243 pág. ISBN

(en este caso las láminas de PVC, sus características y ventajas en frente del Drywall) , el mercado y las técnicas de ventas que realizara según el cliente; Además sería ideal que antes de abrir mercados conozca el comportamiento del segmento de mercado del cual desea vender y de su motivación, y para tener ventaja competitiva es idóneo estar informado de la naturaleza de la competencia y las condiciones de los negocios .

2. *Localización de clientes potenciales:* En este paso lo que se va a centrar el vendedor -con apoyo de la empresa- es diseñar y analizar un perfil del cliente con la ayuda de la consulta de los registros de los clientes pasados y actuales para obtener una lista de empresas que son clientes potenciales, el apoyo y ayuda de la empresa se basa en:
 - El gerente comercial se encargará en forma usual y habitual de preparar una lista de clientes.
 - Los clientes actuales pueden ayudar a sugerir nuevos elementos de mejora y de juicio.
 - El gerente comercial junto con el vendedor pueden elaborar una lista de usuarios de productos de la competencia y ver oportunidades de mejora y de competitividad.
3. *Pre-acercamiento a los candidatos individuales:* En este ítem el vendedor antes de acercarse a los clientes potenciales, deberá conocer, aprender y analizar todo acerca de las personas o empresas a las cuales desea vender. Ahora bien, se le puede sugerir que averigüe las marcas y productos utilizados actualmente y sus ventajas competitivas y las reacciones que se tienen hacia los mismos. Para lograr éxito en sus ventas y visitas es demasiado importante conocer los hábitos personales de los clientes, los gustos y los aspectos que le molesten y además recolectar toda información posible y necesaria para planear presentaciones a los clientes.
4. *Presentación de ventas.* Se conforma por tres pasos:
 - a). Atraer la atención:
 - El contacto personal es vital y sencillo, dar la bienvenida, presentarse y mencionar lo que se está vendiendo.
 - Hacer preguntas que llamen la atención de un cliente potencial, como por ejemplo ¿Si usted puede disminuir sus costos de ventas a la mitad y al mismo tiempo aumentar al doble sus volúmenes de ventas, estaría interesado?
 - b). Mantener el interés y despertar el deseo. Para lograr este aspecto se puede mantener una conversación de ventas, junto con ello la presentación del producto orientado a lo invaluable que es, ya que al mostrarlo prácticamente se venderá a sí

mismo. A modo de estrategia se prefabricará esta conversación para que resulte eficaz.

c). Contestar las objeciones y cerrar la venta. Es necesario hacer un cierre de ventas de prueba para así poder medir la voluntad de compra del cliente potencial, pues esta prueba indica que tan cercano está el cliente potencial de tomar una decisión.

5. *Actividades posventa*: El éxito de las ventas depende de la repetición de negocios pues un cliente satisfecho proporcionara datos para otros clientes potenciales. Como otros servicios de posventa , el vendedor de C.A.G GROUP asegurara al cliente que ha tomado la decisión correcta mediante un resumen de beneficios del producto , la exposición de las ventajas del producto frente a las alternativas posibles desechadas y el señalamiento de grado de satisfacción que tendrá el cliente con el producto y además, se le dará como servicio posventa : visitas técnicas cada 3 meses, desmonte de cielo Razo gratis ante cualquier eventualidad, Limpieza de cielo Razo cada 4 meses.

7.3 INSTRUMENTOS DE APOYO PARA LA VENTA

En este proceso de ventas no solamente es necesario hacer usos de las habilidades y experiencia del vendedor, sí que además debe contar con algunas herramientas para terminar con éxito el último paso del proceso; estas herramientas como lo menciona Fisher²² son:

- Crédito
- Forma de distribución
- Descuento a obtener
- Muestrarios o fotos bien diseñados y estructurados
- Buen equipo de servicio técnico rápido, eficaz y eficiente
- Apoyo de la empresa en casos especiales
- Manejo de promociones para tener mayor éxito y rapidez

Para que estas herramientas sean eficaces se necesita una correcta planeación y coordinación de la fuerza de ventas por parte de todo el departamento comercial de la empresa , claro está que hay otro tipo de apoyo de venta que ayudara al vendedor a autoevaluar sus actividades y la gestión de las mismas , son los diversos tipos de controles que a nivel individual se pueden llegar a efectuar , ahora bien cada vendedor tiene sus propias herramientas individuales que le ayudan a evaluarse , sin embargo estas son las más comunes y las que C.A.G GROUP sugiere:

²² FISHER DE LA VEGA, Laura Estela y ESPEJO CALLADO, Jorge. Mercadotecnia: Estrategia de fuerza de ventas. Instrumentos de apoyo para la venta. Jesus Mares Chacón. Cuarta edición. México D.F: Mcgrawhill/interamericana editores, 2011.P 244 pág. ISBN

- Formato de control diario de visitas
- Agenda-calendario para programar visitas y compromisos
- Tarjetas por clientes
- Estadística personal de ventas y comisiones derivadas.
- Análisis de los principales competidores.
- Lista de precios actualizada, relaciones de políticas de venta y otros lineamientos que establezca la empresa.

7.4 RELACIÓN VENDEDOR-CLIENTE EN EL PROCESO DE VENTAS

La empresa ha establecido que el tiempo que dispone un vendedor para visitar a un cliente varié de 30 minutos hasta el tiempo que duré una comida o reunión de negocios, lo importante es que durante ese tiempo se apliquen todos los conocimientos, experiencia y habilidad a fin de convencer al cliente de adquirir el producto y el servicio. Por tanto, se dan unas recomendaciones para tener en cuenta en este aspecto para Fisher²³ se indican a continuación

- Tener una buena presentación.
- Ser puntual
- Seguridad y amabilidad
- Demostrar ser una persona respetuosa y con Ética
- Ayudarle al cliente a satisfacer una necesidad
- Comprobar que conoce los productos que vende la empresa y que representa el mercado que abarca.
- Hacer relaciones amistosas y con ello fortalecer las ventas
- Mantener una atención especial sobre el cliente y se sienta parte de la situación.
- Conocer los puntos débiles que pueda objetar el cliente y así defender la venta.
- Mantener la confidencialidad entre el cliente para darle total seguridad al cliente de que se maneja el negocio con honestidad y reserva.
- Jamás mirar los papeles que tenga el cliente sobre el escritorio.
- Mostrarse identificado con las políticas y decisiones de la empresa que representa, aunque a veces no esté totalmente de acuerdo
- Actuar como profesional y dominar sus propias debilidades.

Los aspectos de estudio de esta fase o este nivel competen directamente a la implementación de cada una de las estrategias propuestas tanto corporativas como de crecimiento empresarial son ajenas a este trabajo, debido que le compete directamente a la empresa ponerlas en acción y evaluar los resultados de las mismas. Sin embargo, se hará un seguimiento y un acompañamiento para que se cumpla lo máximo posible.

²³ FISHER DE LA VEGA, Laura Estela y ESPEJO CALLADO, Jorge. Mercadotecnia: Estrategia de fuerza de ventas. Relacion vendedor-cliente. Jesus Mares Chacón. Cuarta edición. México D.F: McGrawhill/interamericana editores, 2011. P 245 pág. ISBN

8. CONCLUSIONES

- Para presentar una estrategia organizacional es importante y necesario hacer un análisis detallado del sector donde se encuentra la empresa y un análisis y diagnóstico interno de la empresa. El trabajo mencionado anteriormente se realizó en la empresa y se espera que se puedan hacer cambios significativos en esta organización, pues se cuenta con una gran oportunidad de crecimiento y desarrollo en el mercado.
- La empresa C.A.G GROUP al ser una pequeña empresa familiar, ha crecido o se ha mantenido en el mercado de manera empírica sin ningún tipo de estrategia o plan de mercado, de igual manera en su deseo de progresar económicamente puso a un lado algo tan importante como la estructura de la organización y por supuesto el desarrollo de nuevas estrategias para enfrentar la necesidad y el cambio del mercado.
- Se notó y se llegó a establecer que con una estrategia o un plan estratégico y utilizando esta herramienta como ayuda verídica, se puede mejorar ampliamente la empresa y si se tiene en cuenta las sugerencias estratégicas acorde a las perspectivas de la organización y del mercado como tal que se mostraron en este proyecto se llegara a resultados satisfactorios.
- El mercado de la construcción en Colombia y más específicamente en Bogotá en los últimos años ha estado en un crecimiento acelerado, lo cual le da la oportunidades de crecimiento reales a la empresa creando y poniendo en función las estrategias establecidas, sin embargo la construcción es un mercado cambiante que en cualquier momento sus perspectivas difieren de lo establecido, por tanto la empresa debe estar preparada al cambio y generar planes de contingencia y permanencia en tiempos de crisis.

9. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a C.A.G GROUP implementar lo mejor posible la totalidad del plan estratégico presentado. Junto con ello organizarse y evaluarse continuamente en el compromiso de sus objetivos y de sus estrategias corporativas, teniendo muy presente los valores corporativos que se establecieron en este trabajo.
- Para que las estrategias fluyan como se desea, es importante como acción primaria implementar y hacer evaluación del organigrama desarrollado, por ende, se podrá notar de mejor manera las capacidades y aportes de cada uno de los miembros de la organización y establecer parámetros en la mejora de la estructura de la organización.
- Se recomienda a C.A.G GROUP que haga uso de la estrategia de fuerza de ventas a cabalidad y en la medida de lo posible, para que con ello aumente considerablemente las ventas y sea un motor para el progreso de la empresa.
- Se recomienda a C.A.G GROUP que después de asegurar o mejorar en su crecimiento organizacional implemente planes estratégicos más especializados y centralizados un ejemplo puede ser *balanced scorecard*, pues es importante generar una cultura de continua evaluación ya que gracias a ello la empresa no dejara de crecer y evolucionar y estará más preparada a futuros cambios y problemas.

BIBLIOGRAFÍA

BLOGSPOT SISTEMA DRYWALL. Sistema Drywall (muro seco) [en línea] s.f. [Consultado 9, octubre, 2016]. Disponible en: <http://sistemadraiwall.blogspot.com.co/>

CIVIL GEEKS. Sistema Drywall ventajas y usos. [en línea] s.f. [Consultado 6, octubre, 2016]. Disponible en: <http://civilgeeks.com/2015/05/28/sistema-drywall/ventajas-y-usos/>

CONFEDERACION EMPRESARIAL DE MADRID CEIM. Escuela superior Politécnica de Chimborazo. Manual para la elaboración de plan de marketing. Emprered. Ecuador. [en línea] s.f [Consultado 15, Julio, 2016] Disponible en: <http://www.ceim.es/index.asp?seccion=321> y <http://www.chimborazoemprered.com/>

ELTIEMPO. Economía. Sector de la construcción ha tenido un ritmo menor en el primer trimestre [en línea]. Bogotá D.C.3, Junio, 2016 [Consultado 7, Agosto, 2016]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/cifras-sobreel-sector-de-la-construccion-en-colombia-en-2016/16610389>

FISHER DE LA VEGA, Laura Estela y ESPEJO CALLADO, Jorge. Mercadotecnia: Estrategia de fuerza de ventas. Jesus Mares Chacón. Cuarta edición. México D.F: Mcgraw-hill/interamericana editores, 2011.P 225 pág. ISBN

FISHER DE LA VEGA, Laura Estela y ESPEJO CALLADO, Jorge. Mercadotecnia: Estrategia de fuerza de ventas. Jesus Mares Chacón. Cuarta edición. México D.F: Mcgraw-hill/interamericana editores, 2011.P 226 pág. ISBN

FISHER DE LA VEGA, Laura Estela y ESPEJO CALLADO, Jorge. Mercadotecnia: Estrategia de fuerza de ventas. Tipos de vendedores. Jesus Mares Chacón. Cuarta edición. México D.F: Mcgraw-hill/interamericana editores, 2011.P 227 pág. ISBN

FISHER DE LA VEGA, Laura Estela y ESPEJO CALLADO, Jorge. Mercadotecnia: Estrategia de fuerza de ventas. Obligaciones y perfil del vendedor. Jesus Mares Chacón. Cuarta edición. México D.F: Mcgrawhill/interamericana editores, 2011.P 229 pág. ISBN

FISHER DE LA VEGA, Laura Estela y ESPEJO CALLADO, Jorge. Mercadotecnia: Estrategia de fuerza de ventas. Pasos del proceso de ventas. Jesus Mares Chacón. Cuarta edición. México D.F: Mcgraw-hill/interamericana editores, 2011.P 243 pág. ISBN

FISHER DE LA VEGA, Laura Estela y ESPEJO CALLADO, Jorge.

Mercadotecnia: Estrategia de fuerza de ventas. Instrumentos de apoyo para la venta. Jesus Mares Chacón. Cuarta edición. México D.F: Mcgraw-hill/interamericana editores, 2011.P 244 pág. ISBN

FISHER DE LA VEGA, Laura Estela y ESPEJO CALLADO, Jorge. Mercadotecnia: Estrategia de fuerza de ventas. Relacion vendedor-cliente.Jesus Mares Chacón. Cuarta edición. México D.F: Mcgraw-hill/interamericana editores, 2011.P 245 pág. ISBN

HOME CENTER. Catálogos en línea.Decoracion y hogar.Bogota D.C. [en línea] .Noviembre ,2013 [Consultado 17, Noviembre, 2016].Disponible en: <http://www.homecenter.com.co/homecenter-co/category/cat10186/Decoraciony-hogar>

KAPLAN,Robert- NORTON, David. Mapas de Estrategia. Barcelona: Gestión 2000, 2004.

MARPED. Cielos rasos acústicos. Laminas en pvc. Bogotá D.C. [en línea] .s.f [Consultado 17, Noviembre, 2016].Disponible en: <http://www.marped.com/>

MARTINEZ PEDRÓS, Daniel,MILLA GUTIÉRRES,Artemio. La elaboración plan estratégico y su implementación a través del cuadro del mando integral.2005, pág 20.

MARTINEZ PEDRÓS, Daniel, MILLA GUTIÉRRES,Artemio. La elaboración plan estratégico y su implementación a través del cuadro del mando integral.2005, pág 21

MARTINEZ PEDRÓS, Daniel-MILLA GUTIÉRRES,Artemio. La elaboración plan estratégico y su implementación a través del cuadro del mando integral.2005, pág 22.

MARTINEZ PEDRÓS, Daniel,MILLA GUTIÉRRES,Artemio. La elaboración plan estratégico y su implementación a través del cuadro del mando integral.2005, pág 110

MARTINEZ PEDRÓS, Daniel,MILLA GUTIÉRRES,Artemio. La elaboración plan estratégico y su implementación a través del cuadro del mando integral.2005, pág 113

MINISTERIO DE EDUCACION. Sector industria manufactura y construcción. [en línea]. Bogotá D.C.3, Febrero , 2016 [Consultado 10, Septiembre, 2016]. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-299750.html>

MONOGRAFIAS. Mercadeo estrategico, Plan de mercadeo y mezcla de mercadeo .Manuel Burgos [en línea] s.f. [Consultado 6, octubre, 2016]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/mepla/mepla.shtml>

PANELROCKCOLOMBIA. Quienes somos. Algunas de nuestras obras. Bogotá D.C. [en línea] .s.f [Consultado 17, Noviembre, 2016]. Disponible en: <http://www.panelrockcolombia.com/>

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Delegatura de asuntos económicos y contables. Grupo de estudios financieros y económicos. Bogota D.C. [en línea] .Noviembre ,2013 [Consultado 23, Junio, 2016]. Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudiosfinancieros/Documents/Informe%20Regional%20Bogota.pdf>

TRALUMGLASS. Quienes somos .Pvc.Bogota D.C. [en línea] .s.f [Consultado 17, Noviembre, 2016]. Disponible en: <http://www.tralumglass.com/pvc>

UNIDAD NACIONAL DE PROTECCION UPN. Analisis del sector económico 2015-2016. . [en línea]. S.f, [Consultado 8, Octubre, 2016]. Disponible en: http://www.unp.gov.co/la-unp/Documents/DA_PROCESO_16-18-4629464_211001041_18141311.pdf