



Vidriería Universal

Trabajo de grado PADE 3

Nicolás Gómez Schlieff

Brenda Liceth Morales Valderrama

Daniel Santiago Hernández Garzón

María Camila Valencia Parra

Bogotá D.C.

2023



Vidriería Universal

Trabajo de grado PADE 3

Nicolás Gómez Schlieff

Brenda Liceth Morales Valderrama

Daniel Santiago Hernández Garzon

María Camila Valencia Parra

Tutora: Luz Andrea Pinzón Alemán

Administración en Marketing y Negocios digitales

Administración en Logística y producción

Bogotá D.C.

2023

Declaración de Originalidad y Autonomía

Declaramos bajo la gravedad de juramento, que hemos escrito el documento de título “Trabajo de empresa: Vidriería Universal”, en la opción de grado PADE 3 y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Nicolás Gómez Schlieff



Daniel Santiago Hernández Garzón



Brenda Liceth Morales Valderrama



María Camila Valencia Parra

Declaración de Exoneración de responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Nicolás Gómez Schlieff



Daniel Santiago Hernández Garzón



Brenda Liceth Morales Valderrama



María Camila Valencia Parra

Tabla de Contenido

Declaración de Originalidad y Autonomía	3
Declaración de Exoneración de responsabilidad	4
Glosario	9
Resumen	10
Abstract	11
1. Introducción	12
1.1 Misión de la empresa	13
1.2 Visión de la Empresa	13
2. Análisis del sector, tendencias, competidores, mercado	14
2.1 Análisis del sector.....	14
2.2 Tendencias.....	16
2.3 Competencia	21
2.3.1 Fortalezas	23
2.3.2 Desafíos.....	23
2.3.3 Fortalezas	24
2.3.4 Desafíos.....	25
3. Presentación del Modelo de Negocio con la ficha de Planeación estratégica. (Lean Canva) ...	25
4. Diagnóstico de la compañía.....	28
4.1 Comercial	28
4.2 Mercadeo.....	28
4.3 Administrativo y Financiero.....	29
4.4 Producción/Servicio	30
4.5 Diagnóstico.....	30
5. DOFA Cruzado con análisis	31
6. Matriz EERC.....	35
7. Definir y determinar el plan de mejora usando el embudo de ventas	38
7.1 TOFU	40
7.2 MOFU	41
7.3 BOFU	41
8. Definir la(s) estrategia(s) y tácticas por cada etapa del embudo a desarrollar en el área comercial/mercadeo	41
8.1 TOFU	42
8.2 MOFU	43

8.3 BOFU	44
9. Definición de KPI'S enfocados en cada etapa del embudo de ventas.	45
10. Presentar una proyección de ventas	46
10.1 Análisis Proyección de ventas	47
11. Presentar un PYG de la empresa con los nuevos servicios incluidos y cargos necesarios a incluir.	47
12. Conclusiones.	49
Bibliografía	51

Listado de Tablas

Tabla 1 KPIs TOFU	45
Tabla 2 KPIs MOFU	45
Tabla 3 KPIs BOFU	46

Listado de Figuras

Figura 1 Comportamiento del mercado del vidrio	15
Figura 2 Listado de empresas comercializadoras de vidrio.....	22
Figura 3 Lean Canvas.....	26
Figura 4 Buyer persona	27
Figura 5 DOFA	32
Figura 6 DOFA Cruzado 1	33
Figura 7 DOFA Cruzado 2	34
Figura 8 DOFA Cruzado 3	34
Figura 9 DOFA Cruzado 4	35
Figura 10 . Top 5 empresas importadoras de espejos entre enero y agosto de 2022	38
Figura 11 Embudo de ventas	39
Figura 12 Imagen Referencia de página web	43
Figura 13 Proyección de ventas	46
Figura 14 PyG.....	47
Figura 15 PyG P2.....	48
Figura 16 PyG P3.....	48

Glosario

KPI (Key Performance Indicator)

Indicador clave de rendimiento. Es una métrica utilizada para evaluar el desempeño y el progreso hacia objetivos específicos de una organización (Pérez Porto y Gardey, 2019).

Fluctuación

Variación o cambio irregular en la magnitud, cantidad o calidad de algo. En términos económicos, puede referirse a las variaciones en los precios, ingresos o cualquier otra medida financiera. (Pérez Porto y Merino, 2022)

DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)

También conocido como análisis SWOT en inglés. Es una herramienta utilizada en la planificación estratégica para identificar y analizar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que pueden afectar a una empresa, proyecto o situación. (Pérez Porto y Merino, 2021)

Flete

Costo asociado al transporte de mercancías o bienes de un lugar a otro. También se refiere al acto de transportar mercancías. (Pérez Porto y Merino, 2013)

BOFU (Bottom of the Funnel)

En marketing, BOFU se refiere a la etapa final del embudo de ventas, donde los prospectos están cerca de realizar una compra. En esta fase, se busca convertir a los leads en clientes. (

Resumen

En el presente trabajo se realizará un estudio completo para la empresa Vidriera Universal, una empresa colombiana líder en el mercado de importación de vidrio. Este trabajo va a tener distintas formas de analizar la empresa, desde el mercado hasta la industria, para así poder llegar a conclusiones y analizar qué cosas pueden hacer que la empresa mejore para aumentar sus ventas.

Palabras clave: Vidrio, importación mercado, industrias.

Abstract

In this work, a complete study will be conducted for the company Vidriera Universal, a leading Colombian company in the glass import market. This work will have separate ways of analyzing the company, from the market to the industry, to reach conclusions and analyze what things can make the company improve to increase its sales.

Keywords: Glass, market import, industries.

1. Introducción

A lo largo del tiempo el vidrio se ha convertido en uno de los materiales más utilizados en la cotidianidad del ser humano. Su amplia usabilidad en el mercado ha logrado que se posicione sobre materiales básicos, por ejemplo, la madera o el plástico. Industrias como la automotriz, construcciones, fabricación de muebles, decoración, entre muchos otros han hecho que este suministro sea cada vez más relevante.

El proceso de fabricación del vidrio conlleva a consecuencias medioambientales importantes pues requiere niveles muy altos en cuanto a consumo de energía. adicional a esto, este proceso necesita de una gran infraestructura y tecnología moderna para poder desarrollarse con éxito. Todas estas razones han hecho que Colombia no alcance un nivel competitivo en esta industria y se ha tenido que desarrollar como un país importador de este importante material. Contrario a industrias como la americana, europea o china, las cuales por su gran desarrollo tecnológico han logrado tener una industria productora de gran tamaño.

En los últimos años, especialmente después de la pandemia por Covid-19 la industria empezó a tener constantes fluctuaciones de precio debido al alza constante del dólar, Los fletes de importación, la retención de contenedores en los puertos, el cierre de las industrias y los diferentes contextos sociales hicieron que la estabilidad de la industria se viera altamente afectada. Dejando como consecuencia la quiebra y eventual desaparición de diferentes empresas pertenecientes al sector.

Vidriería Universal Avella Riveros, es una empresa dedicada a la comercialización de láminas de espejo y vidrio plano, fundada en el año 1974. En sus inicios, vidriería universal se dedicaba a la distribución de diferentes tipos de vidrio tratado, el cual era utilizado en el sector

de vivienda y decoración. Durante casi 40 años vidriería Universal se dedicó a posicionarse como una de las empresas con mayor influencia en el mercado del vidrio en el país mediante la adquisición de su propia flota de transporte, la cual le permitió llegar a lugares de difícil acceso y la condecoró como la empresa No. 1 de distribución de vidrio importado en Colombia. Para el año 2018 se abre la primera bodega portuaria en Buenaventura y se realiza la primera importación directa desde china, paso que marcaría la expansión de la empresa. Para el año 2019 se abren diferentes bodegas de almacenamiento en las ciudades principales de Colombia, logrando hacer más eficientes los procesos de distribución a lo largo del país.

1.1 Misión de la empresa

Vidriería universal somos una comercializadora de vidrios planos y espejos nacionales e importados con más de 46 años de trayectoria, cumpliendo al sector de la construcción día a día; contamos con un excelente equipo humano y capacidad de distribución a nivel nacional con vehículos propios.

1.2 Visión de la Empresa

Consolidarnos para el año 2025 como la comercializadora líder de vidrios planos y espejos del sector industrial, comercial y residencial, con cubrimientos en los 32 departamentos de Colombia, contando con el portafolio más amplio del mercado basado en 4 pilares de cumplimiento, honestidad, Calidad y mejores precios que nos ha caracterizado en nuestros 45 años

2. Análisis del sector, tendencias, competidores, mercado

2.1 Análisis del sector

Las tendencias de remodelación y transformación de espacios se han tornado cada vez más fuertes desde la pandemia. En el caso de los hogares, tuvieron que convertirse en una oficina o hasta un gimnasio. Javier Gimeno, CEO de Saint Gobain para Latinoamérica cuenta los pormenores de estos cambios. “En 2022 se fabricarán productos vidrieros 100% colombianos” Javier Gimeno, CEO de Saint Gobain para Latinoamérica, asegura que la tendencia medioambiental está cambiando hábitos de consumo. r in Colombia”, (Galeano Balaguera, 2022)

El sector de la vidriería en Colombia ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años debido al auge de la construcción de viviendas, edificios comerciales y proyectos de infraestructura. El aumento en la demanda de vidrio en aplicaciones como ventanas, puertas, fachadas de edificios y mobiliario ha impulsado el crecimiento de esta industria, el sector de la vidriería en Colombia se dedica a la fabricación y comercialización de productos de vidrio y espejos, así como a la prestación de servicios relacionados, como la instalación y reparación de vidrios, las empresas especializadas se enfocan básicamente en instalar y distribuir productos relacionados al cristal y derivados del material. Esto incluye ventanas, puertas, vitrinas, divisiones de vidrio, espejos decorativos y otros productos de vidrio utilizados en construcción y diseño de interiores.

El tamaño del mercado de la vidriería en Colombia varía según las condiciones económicas y la demanda de construcción en el país. Históricamente, ha sido un sector significativo debido al

constante desarrollo de infraestructuras y construcción de viviendas, El crecimiento de la población, la urbanización y el desarrollo de infraestructura han contribuido a la demanda sostenida de vidrio en la construcción de viviendas, edificios comerciales y proyectos de desarrollo urbano. Además, la creciente conciencia sobre la eficiencia energética y el diseño arquitectónico moderno ha aumentado la necesidad de vidrios de alta calidad que cumplan con estándares de seguridad, aislamiento térmico y acústico.

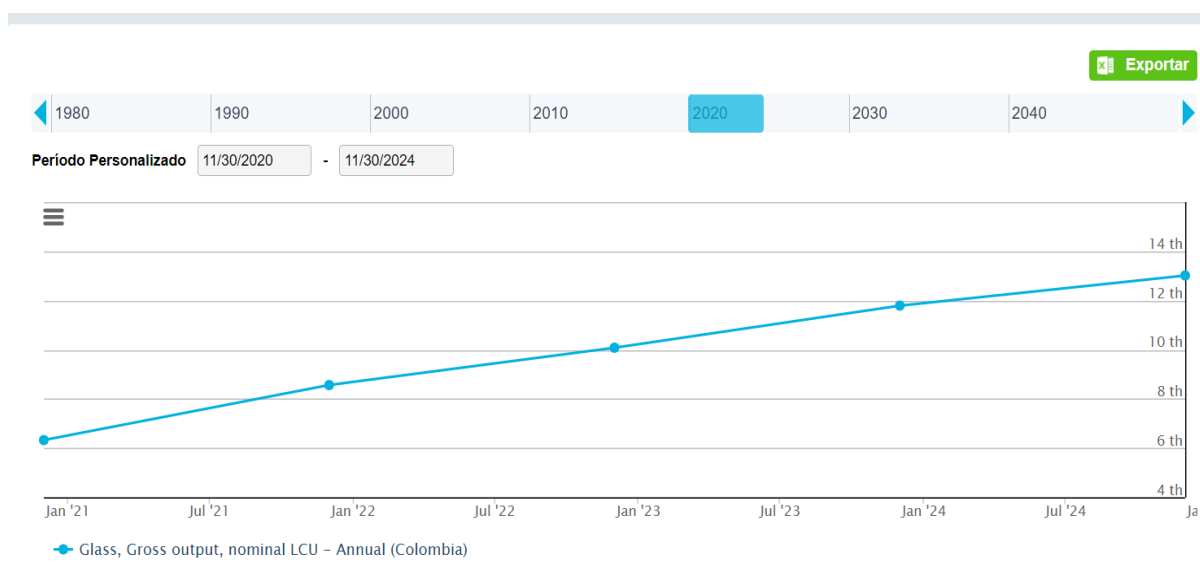


Figura 1 Comportamiento del mercado del vidrio

Fuente: (Emis, 2023)

El mercado también ha sido influenciado por la adopción de tecnologías innovadoras en la fabricación y procesamiento de vidrio, lo que ha llevado a una mayor variedad de productos disponibles en el mercado. Vidrios aislantes, vidrios de seguridad y vidrios decorativos son solo algunas de las opciones que han ganado popularidad en la industria.

Existen factores claves que influyen significativamente en el comportamiento del sector, por ejemplo, el Crecimiento de la construcción y la demanda de productos de vidrio está estrechamente relacionada con el crecimiento de la construcción residencial, comercial e industrial en Colombia. Los proyectos de construcción, como edificios de oficinas, centros comerciales y viviendas impulsan la demanda de ventanas y otros productos de vidrio, por otro lado, las legales relacionadas con Regulaciones y normativas: Las regulaciones de construcción y seguridad juegan un papel importante en el sector de la vidriería. Cambios en las normativas de seguridad, como las relacionadas con vidrios templados y laminados, pueden afectar la producción y venta de productos de vidrio, por último y no menos importante la sostenibilidad ya que la creciente conciencia ambiental está llevando a una mayor demanda de vidrios más eficientes en cuanto a energía, como los vidrios con aislamiento térmico y acústico. Además, la adopción de prácticas de producción y reciclaje sostenibles puede influir en la percepción de las empresas en el mercado.

2.2 Tendencias

Eficiencia energética: La demanda de vidrios con propiedades de aislamiento térmico y acústico ha aumentado. Los consumidores buscan reducir los costos de energía y mejorar la comodidad en interiores. Esto ha llevado a la adopción de vidrios de baja emisividad (Low-E) y vidrios aislantes. Siendo la sostenibilidad en este sector parte de su estrategia de negocio, permite que los procesos sean más productivos y eficientes, también que las inversiones realizadas se traduzcan para el consumidor final en ahorros y bienestar, y de cara al planeta, en beneficios que les dan vida, luz y belleza a los proyectos.

Las estrategias están asociadas a variadas formas de contribuir con insumos y productos más amigables con el medioambiente, procesos tecnológicos que reducen el impacto, pero también

estrategias circulares que permiten que este elemento se pueda recoger en el final de su ciclo o en la fase de desperdicio en fábrica, para volver a incorporarlo en los procesos.

Algunos como Vitelsa Vidrio de Seguridad, trabajan en el uso de fuentes de energía renovable, tales como paneles solares que anualmente pueden llegar a producir en promedio 663.02 MWh de energía a través de una planta, y que son consumidos en los diferentes procesos de la compañía “También le apostamos, mediante el uso de tecnologías limpias, al tratamiento y descontaminación del agua y facilitamos procesos de recirculación interna del recurso hídrico en la transformación del vidrio.

Queremos ser en el futuro una empresa ‘zero waste’ en nuestras operaciones, donde todos los recursos sean utilizados y reutilizados, con cero desechos y desperdicios, reduciendo nuestra huella de carbono”, asegura Gina Cabrera, directora Nacional de Mercadeo de Vitelsa Vidrio de Seguridad. Otro frente se relaciona con poder evaluar los productos y darles características especiales. “Estamos concluyendo el análisis de Ciclo de Vida de Producto (LCA) y las Declaraciones Ambientales de Producto (EPD) para que el mercado haga sus propios análisis con el vidrio fabricado en nuestra planta de Soacha.

Otro de los focos de trabajo es el material de empaque del producto, buscando aumentar los elementos reciclados que este incluya, para garantizar el reciclaje y su posterior uso. Por ejemplo, el polietileno utilizado en el año 2022 provino de plástico reciclado en un 30%, buscando aumentar el porcentaje al 50% para el 2023. Y, por último, tenemos un programa de reciclaje con los actores del mercado (‘Reciclo con Vidrio Andino’) en el cual se busca darle una nueva vida útil al vidrio incoloro reincorporándose al proceso productivo”, destaca Ramón Santiago Correa Parra, director de desarrollo de Mercados de Vidrio Andino.

Pero hay más dentro del proceso de producción. Ya que según comenta Correa Parra, dentro de su cadena de suministro y en todas las operaciones está la sostenibilidad asociada al uso de energía eléctrica verde, al punto que parte de ella es generada por su propio parque solar, un piloto que inició a finales de 2022. “Adicionalmente, el hidrógeno que se consume para la operación también es verde. Con estas acciones se impacta la reducción de CO₂, con un plan ambicioso para lograr una reducción del 33% en 2030 y una neutralidad de las emisiones generadas para 2050. Otra de las metas para cumplir con los objetivos ambiciosos en términos de sostenibilidad, es la reducción del 50% en el agua captada y el 80% en los residuos no aprovechables para 2030”, comenta Correa. Se diseñan, además, estrategias desde la escogencia de los insumos.

Este es el caso de Tecnoglass donde según su COO, Christian Daes, realizan acciones como la selección del vidrio flotado, por medio de proveedores que utilizan vidrio reciclado, lo cual disminuye el consumo de arena y, por consiguiente, el de su extracción en las canteras.

Además, “el vidrio reciclado es fundido a temperaturas más bajas, permitiendo que los hornos consuman menos energía, reduciendo así la emisión de CO₂. Una tonelada de vidrio reciclado permite reducir de 255 a 330 kg de CO₂”, recalca Daes. Incluso, Tecnoglass ha instalado más de 20.000 paneles solares en toda la red de las plantas, optimizando recursos económicos y activos de la organización y reduciendo el consumo de energía eléctrica de la red. Asimismo, cogen energía a gas, a través de la instalación de dos motores a gas de 4,59 MW, que tienen una eficiencia eléctrica del 48 por ciento y capacidad para producir 70,3 GWh/año de energía eléctrica, además tienen un sistema de recuperación de calor mediante un `chiller' de absorción con capacidad de producir 300 toneladas de frío, los cuales son usados en sus procesos productivos.

Las personas y su impacto externo Si el ejemplo no empieza por casa, es difícil adoptar una cultura

sostenible que impacte. Así lo considera Cabrera, quien asegura que Vitelsa Vidrio de Seguridad está comprometida en hacer un cambio de paradigma desde los diferentes niveles y a todas las escalas.

Lo anterior, invirtiendo en una educación ambiental empresarial para concientizar a sus colaboradores sobre la importancia de generar actos ambientalmente positivos y socialmente necesarios para un mejor futuro. Otro enfoque es hacerlo de cara a los constructores, y allí trabaja Vidrio Andino, dándoles asistencia técnica, buscando que utilicen soluciones integrales más sostenibles. Así mismo, hacen equipo con sus proveedores a través de la política de compras sostenibles, para lograr que estas vayan en línea con sus pilares de sostenibilidad. “También se trabaja con gremios como Camacol, el Consejo Colombiano de Construcción Sostenible y la Sociedad Colombiana de Arquitectos. En alianza con esta última y el Consejo Colombiano de Construcción Sostenible se diseñó el 'Premio a la excelencia en Arquitectura Sostenible Vidrio Andino', del cual lanzaremos próximamente su tercera versión", indica Correa de Vidrio Andino. (Portafolio, 2023)

Vidrio de seguridad: La preocupación por la seguridad ha llevado a una mayor demanda de vidrios de seguridad, como el vidrio templado y el vidrio laminado. Estos vidrios son resistentes a impactos y fragmentación, lo que los hace ideales para aplicaciones en edificios públicos y comerciales. El vidrio de seguridad, como el vidrio templado o el vidrio laminado, se utiliza para reducir el riesgo de lesiones en caso de accidentes, ya que se rompe en fragmentos pequeños y menos peligrosos en lugar de fragmentos afilados. Esto es especialmente importante en hogares, edificios comerciales y automóviles para prevenir lesiones en caso de impacto.

En el sector de la construcción, el vidrio de seguridad se utiliza para mejorar la seguridad de edificios y estructuras. Esto es especialmente relevante en áreas propensas a terremotos u otras condiciones adversas, donde el vidrio de seguridad puede reducir el riesgo de lesiones y daños en la propiedad.

Además de sus propiedades de seguridad, el vidrio de seguridad también se utiliza en aplicaciones de diseño arquitectónico y decorativo. Puede agregar un aspecto elegante y

moderno a edificios y espacios interiores, lo que lo convierte en un material versátil y atractivo. En Colombia, como en muchos otros países, existen normativas y códigos de construcción que requieren el uso de vidrio de seguridad en ciertas aplicaciones, como barandas de balcones, ventanas en edificios altos, puertas de vidrio en lugares públicos, entre otros. Cumplir con estas regulaciones es esencial para garantizar la seguridad de las personas y evitar problemas legales.

En resumen, el vidrio de seguridad desempeña un papel crucial en la protección de la seguridad y el bienestar de las personas, así como en la protección de la propiedad en Colombia. Su uso está regulado en varios contextos para garantizar que se cumplan los estándares de seguridad necesarios.

Personalización: Los clientes buscan productos de vidrio personalizados que se adapten a sus necesidades y gustos específicos. Esto incluye tamaños personalizados, colores y patrones de diseño. La personalización de vidrio es un servicio que se encuentra disponible en Colombia a través de empresas especializadas en vidriería y decoración. Esta opción permite que los clientes adapten el vidrio a sus necesidades específicas y añaden un toque único a sus proyectos. El grabado en vidrio es una técnica que permite crear diseños personalizados en vidrio, ya sea en ventanas,

espejos o superficies de vidrio. Estos diseños pueden incluir logotipos, patrones decorativos, nombres o cualquier otro elemento personalizado.

El vidrio laminado se compone de dos o más capas de vidrio unidas por una capa de película de seguridad. Se puede personalizar mediante la inclusión de imágenes, patrones o colores dentro de la película intermedia

Digitalización y comercio electrónico: La digitalización ha llevado a un aumento en la venta en línea de productos de vidrio, lo que brinda a los clientes una forma conveniente de explorar opciones y realizar compras.

2.3 Competencia

El sector de la vidriería en Colombia es competitivo y cuenta con varias empresas que ofrecen una amplia gama de productos y servicios relacionados con el vidrio, la competencia en el sector puede influir en los precios y la calidad de los productos de vidrio. Las empresas que invierten en tecnología avanzada y ofrecen productos de alta calidad pueden ganar cuota de mercado. dentro de las empresas que son competidores directos de la empresa en la cual queremos enfocar nuestro trabajo, encontramos las siguientes, que pueden llegar a ser de la misma magnitud y se asemeja en aspectos generales:

Compañías

Nombre de Compañía	País	Ciudad
Vidrio Andino S A S	CO	Soacha
Vidrio Andino Colombia Ltda	CO	Mosquera
Vidrio al Arte Sociedad Por Acciones Simplificada	CO	Bogota D.C.
Vidrio de Seguridad Colombiana S.A.S	CO	Bogota D.C.
Vidrio Impresores y Cia S.A.S.	CO	Bogota D.C.
Saint-Gobain Colombia S.A.S.	CO	Mosquera
Vidrio Equipos y Accesorios Veá & Cia Ltda	CO	Bogota D.C.
Vidrio Tecnico de Colombia S.A	CO	Bogota D.C.
Vidrio Master Colombia Sas	CO	Bogota D.C.
S4 Importadora de Vidrio Sas	CO	Bogota D.C.
Blisteco S.A.S	CO	Bogota D.C.
Global Vidrio Sas	CO	Bogota D.C.
Als Instalacion De Vidrio Y Aluminio S A S	CO	Bogota D.C.
Vidrio Premier Sas	CO	Bogota D.C.
Tecnica Del Vidrio Colombia Sas	CO	Bogota D.C.
Vidrio Aluminio Arquitectonico Sas	CO	Bogota D.C.
Productora Nacional de Vidrio Templado Ltda	CO	Bogota D.C.
Industria Colombiana de Vidrio S.A.S	CO	Bogota D.C.
Vidrio Alum Translavina Sas	CO	Bogota D.C.
Constructora Lhs Sociedad Por Acciones Simplificada	CO	Bogota D.C.
Aluminio Y Vidrio Estructural Sas	CO	Bogota D.C.
Fibras De Vidrio Synergy S.A.S	CO	Bogota D.C.
Nacional De Impresion Y Decorado En Envases De Vidrio Ltda	CO	Bogota D.C.

Figura 2 Listado de empresas comercializadoras de vidrio

Fuente: Emis, 2023

Vidrio Andino S.A.: Vidrio Andino es una empresa colombiana con una sólida presencia en el mercado de vidrio en Bogotá. Ofrecen una amplia gama de productos de vidrio, incluyendo vidrio plano, vidrio templado, vidrio laminado y otros productos de vidrio arquitectónico. Tienen una larga trayectoria y se consideran uno de los líderes en la industria en Colombia.

Nombre de la Empresa: Vidrio Andino S.A.S.

Tipo de Empresa: Empresa especializada en la fabricación y comercialización de productos de vidrio. Fundación: La empresa fue fundada en 1975, lo que indica una larga trayectoria en el sector del vidrio.

2.3.1 Fortalezas

Experiencia y Trayectoria: Vidrio Andino cuenta con más de cuatro décadas de experiencia en la industria del vidrio en Colombia. Esta larga trayectoria sugiere estabilidad y conocimiento profundo del mercado.

Amplio Portafolio de Productos: La empresa ofrece una amplia gama de productos de vidrio, que incluyen vidrio plano, vidrio templado, vidrio laminado, vidrio de colores y otros productos de vidrio arquitectónico. Esto permite atender diversas necesidades de clientes en diferentes segmentos del mercado.

Calidad y Seguridad: Vidrio Andino se ha centrado en la calidad y la seguridad de sus productos, especialmente en la producción de vidrio de seguridad como el vidrio templado y el vidrio laminado, que cumplen con estándares internacionales.

Capacidad de Personalización: La empresa ofrece soluciones personalizadas para proyectos de construcción y decoración, lo que puede ser un punto atractivo para clientes que buscan productos de vidrio a medida.

Presencia Nacional e Internacional: Vidrio Andino ha expandido su presencia en Colombia y en otros mercados internacionales, lo que demuestra un enfoque en el crecimiento y la diversificación geográfica.

2.3.2 Desafíos

Competencia: En un mercado competitivo, Vidrio Andino debe mantener su ventaja competitiva y diferenciarse de otros competidores en términos de calidad, precio y servicio.

Evolución del Mercado: Los cambios en la economía, la demanda del mercado y las tendencias en la construcción y el diseño pueden afectar la demanda de productos de vidrio. La empresa debe estar atenta a estas tendencias y adaptarse según sea necesario.

Sostenibilidad: La sostenibilidad es una preocupación creciente en la industria del vidrio. Vidrio Andino podría considerar la adopción de prácticas más sostenibles en la fabricación y la promoción de productos ecológicos para atraer a clientes preocupados por el medio ambiente.

Innovación: La industria del vidrio sigue evolucionando con nuevas tecnologías y productos. Mantenerse actualizado con las últimas innovaciones es esencial para mantener la relevancia en el mercado.

Nombre de la División: Saint-Gobain en Colombia.

Sector: Materiales de construcción, vidrio, soluciones de construcción.

Presencia en Colombia: Saint-Gobain opera en Colombia, al igual que en otros países, ofreciendo una variedad de productos y soluciones para el mercado de la construcción y la industria.

2.3.3 Fortalezas

Experiencia Global: Saint-Gobain es una empresa multinacional con una larga historia y una sólida experiencia en el sector de materiales de construcción y vidrio a nivel mundial. Su experiencia puede ser un activo valioso en Colombia.

Innovación y Sostenibilidad: Saint-Gobain es conocida por su enfoque en la innovación y la sostenibilidad. Pueden ofrecer productos y soluciones avanzadas que cumplan con las demandas de proyectos de construcción sostenible en Colombia.

Variedad de Productos: La empresa ofrece una amplia gama de productos, desde vidrio hasta soluciones de construcción, lo que le permite adaptarse a diferentes necesidades y proyectos en el mercado colombiano.

Compromiso con la Calidad: Saint-Gobain tiende a ser reconocida por la calidad de sus productos, lo que puede ser un factor importante para clientes que buscan durabilidad y confiabilidad.

2.3.4 Desafíos

Competencia Local: En Colombia, Saint-Gobain compite con empresas locales y regionales en el mercado de materiales de construcción y vidrio. Comprender y competir con las dinámicas locales puede ser un desafío.

Economía y Ciclos de Construcción: La economía colombiana y los ciclos de construcción pueden influir en la demanda de productos y soluciones de construcción. La empresa debe ser capaz de adaptarse a las condiciones económicas locales.

Regulaciones y Normativas: Las regulaciones y normativas locales en Colombia pueden afectar la operación y comercialización de productos y soluciones de construcción. Cumplir con los requisitos locales es esencial.

Distribución y Logística: La distribución eficiente de productos a nivel nacional en Colombia puede ser un desafío logístico. La gestión de la cadena de suministro y la distribución son aspectos críticos.

Vidrio Glass S.A.: Esta compañía se enfoca en la fabricación y distribución de vidrios y espejos. Ofrecen productos estándar y personalizados para aplicaciones residenciales y comerciales.

3. Presentación del Modelo de Negocio con la ficha de Planeación estratégica. (Lean Canva)

Figura. 2 Lean canvas

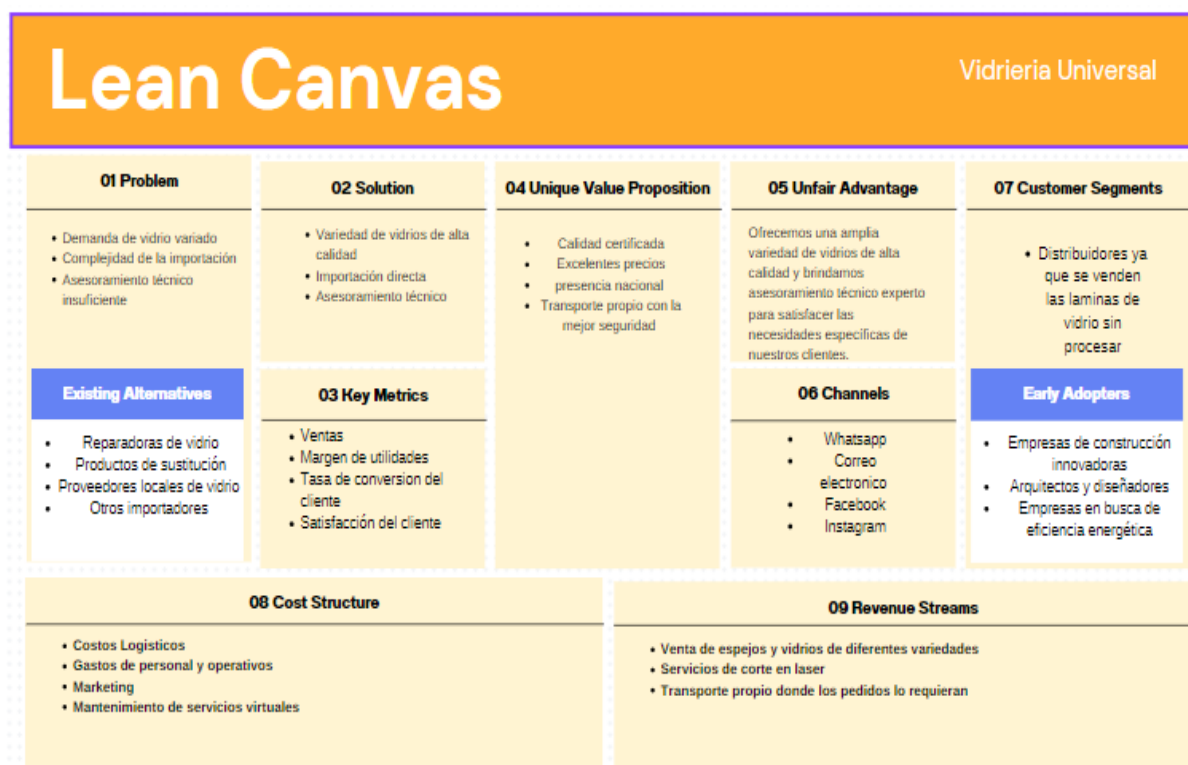


Figura 3 Lean Canvas

Fuente: Autoría Propia

El Lean Canvas para la importadora de vidrio muestra un enfoque claro en la resolución de problemas para los clientes que buscan una variedad de vidrios de alta calidad y servicios de asesoramiento técnico. La propuesta de valor se centra en la importación directa de vidrio de proveedores internacionales, lo que ofrece a los clientes acceso a productos de calidad a precios competitivos.

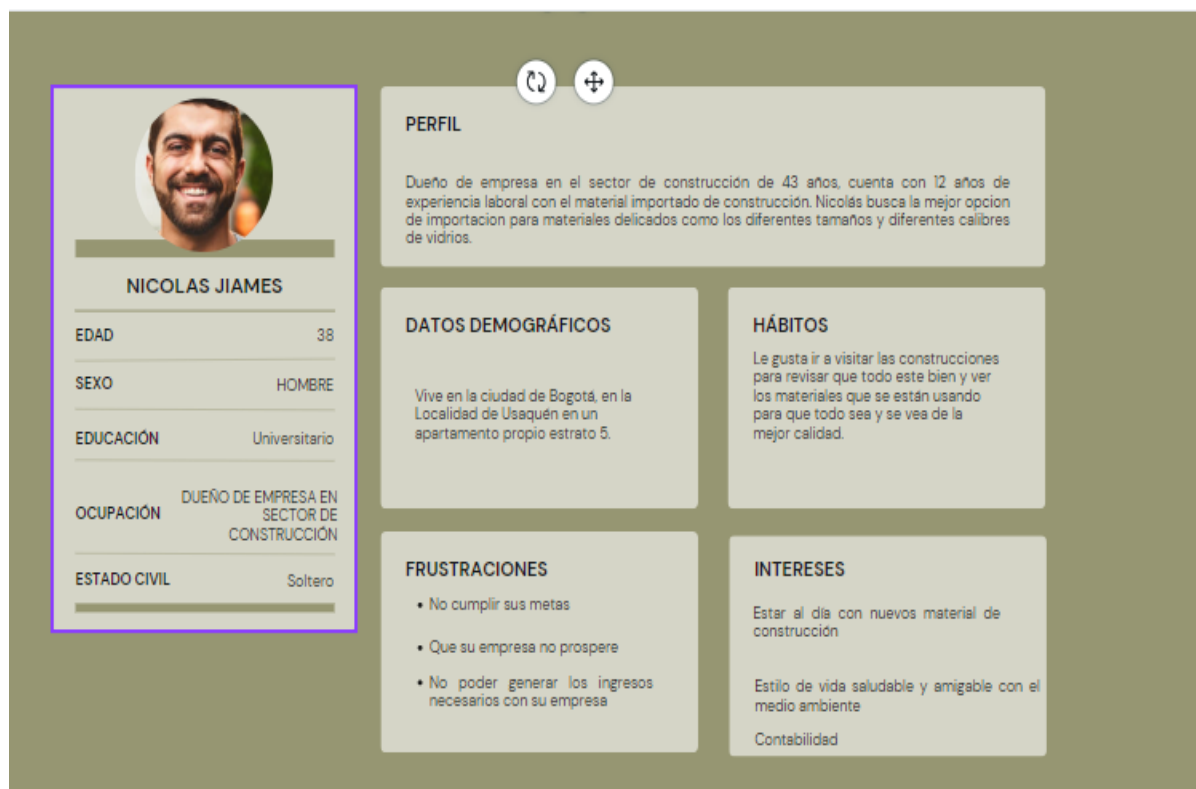


Figura 4 Buyer persona

Fuente: Autoría propia

El buyer persona para la importadora de vidrio muestra cómo los clientes de la empresa están enfocados principalmente en empresas de construcción, y personas como diseñadores y arquitectos. Principalmente estas personas buscan innovación en los productos que van a utilizar en sus proyectos o construcciones, y les llama la atención los productos importados.

4. Diagnóstico de la compañía

4.1 Comercial

Vidriería Universal cuenta con un departamento comercial el cual se encarga de la compra, venta y distribución de las láminas de vidrio. Actualmente este departamento está al mando de Felipe Avella, quien se desempeña como gerente comercial.

Adicionalmente, tienen un equipo comercial que está formado por 5 vendedores a nivel nacional quienes se encargan de la toma de pedidos y el relacionamiento con nuevos clientes, un negociador internacional que se encarga de las relaciones con las empresas chinas a las cuales se les compra el vidrio, un director logístico, 4 secretarias encargadas de la facturación y despacho de órdenes de carga.

El proceso comercial básicamente cuenta con la siguiente estructura; se toma el pedido y se expide una orden de compra la cual es procesada en la sede principal que se encuentra en Bogotá, dependiendo del inventario y del lugar al que se va la carga se despacha desde Bogotá o desde el patio logístico de Buenaventura y se entrega el pedido en el lugar deseado por el cliente.

Actualmente Vidriería Universal maneja un volumen mensual de 1000 toneladas de vidrio plano, lo que equivale a 20 despachos diarios aproximadamente.

4.2 Mercadeo

No cuenta con una estrategia de mercadeo formal y estructurada

Como el negocio es netamente B2B, aún no ha resultado necesario estructurarla del todo porque cuentan con varios clientes fijos, la voz a voz y los precios competitivos han sido muy útiles para atraer cada vez más clientes (lo cual está incluido en la estrategia no estructurada conscientemente).

Sin embargo, la empresa ha identificado ciertos productos que son más populares entre los clientes y se ha centrado en la promoción de estos. También le ofrece atención personalizada a cada cliente teniendo en cuenta sus preferencias y necesidades.

Adicionalmente, utiliza WhatsApp para promocionar algunos de sus productos a sus clientes ya que es el medio más utilizado por estos.

Finalmente, en su página web, creada hace pocos años, también se ha dedicado a promocionar ciertos productos. De esta manera es mucho más sencillo que los clientes puedan ver todo el portafolio de la empresa.

4.3 Administrativo y Financiero

Respecto al ámbito administrativo y financiero, José Edgar Avella, quien representa la segunda generación al mando de la compañía se desempeña como presidente general, y se encarga del relacionamiento y organización estructural de la empresa. Adicionalmente, cuentan con un gerente comercial, el cual está encargado de todas las labores relacionadas con compra, venta, importaciones y relacionamiento con los clientes más significativos para la compañía. así mismo, cuentan con un equipo financiero de planta y un equipo de outsourcing contable, como también 5

vendedores externos ubicados a lo largo del país, un negociador internacional, y un director de logística

4.4 Producción/Servicio

Servicio de comercialización de vidrios planos, espejos y vidrios grabados, adicional servicio de corte y servicio de flete con la flota de transporte a empresas más pequeñas del mismo sector.

Cuentan con un presidente general encargado de las funciones de relacionamiento y organización estructural de la empresa. Un gerente comercial, encargado del relacionamiento con los clientes más significativos, como de la compra, venta e importaciones y quien tiene a su mando un equipo comercial desplegado a lo largo del país, adicional tienen un equipo financiero de planta y un outsourcing contable

4.5 Diagnóstico

Consideramos que la empresa tiene una estructura de ventas efectiva, pues se acoge a su modelo y opera coherentemente con él. Sin embargo, también consideramos que el modelo de ventas es bastante dependiente de los vendedores que se encuentran distribuidos a lo largo del país. Definitivamente en el área de mercadeo es donde encontramos la mayor oportunidad de mejora en la empresa, pues creemos que si desarrollaran una estrategia de mercadeo podrían llegar a pequeños clientes interesados en la compra al por mayor, y así mismo, no dependieran tanto de los vendedores para conseguir y mantener a los clientes, pues podrían tener un contacto mucho más directo con ellos. De la misma manera, creemos que hoy en día, para todas las empresas es importante tener una estrategia de mercadeo y una estrategia de presencia digital para poder aumentar su confianza y cercanía con sus consumidores.

Creemos que Vidriería Universal cuenta con una estructura administrativa y financiera muy organizada, la cual se adapta satisfactoriamente al modelo de operación con el que cuentan hoy en día. Es importante que como empresa se evalúen internamente para poder seguir evolucionando con las necesidades que día a día se pueden presentar y de esta manera seguir perdurando en el tiempo.

5. DOFA Cruzado con análisis

Debilidades	Oportunidades
La empresa depende en gran medida de la importación de vidrio, lo que la expone a fluctuaciones en los precios del dólar y a problemas logísticos en el proceso de importación.	El auge de la construcción en Colombia ofrece oportunidades para la empresa, ya que la demanda de vidrio en aplicaciones arquitectónicas seguirá siendo fuerte.
Las fluctuaciones en la economía colombiana, especialmente las relacionadas con el alza constante del dólar, pueden afectar negativamente la rentabilidad de la empresa.	La creciente conciencia ambiental ha aumentado la demanda de vidrio más eficiente en términos de energía, lo que puede ser una oportunidad para Vidriería Universal Avella Riveros si adopta prácticas más sostenibles.
El mercado del vidrio en Colombia es competitivo, con la presencia de varias empresas locales y regionales. La competencia puede presionar los márgenes de ganancia.	Los clientes buscan productos de vidrio personalizados. Ofrecer servicios de personalización puede ayudar a la empresa a satisfacer las demandas de los clientes.

Fortalezas	Amenazas
Con más de 46 años de experiencia, Vidriería Universal Avella Riveros tiene una larga trayectoria en el mercado del vidrio en Colombia, lo que sugiere estabilidad y conocimiento profundo del mercado.	Fluctuaciones del dólar: Las fluctuaciones en el tipo de cambio pueden afectar negativamente los costos de importación y, por lo tanto, los márgenes de ganancia.
La empresa ofrece una variedad de productos de vidrio, incluyendo láminas de espejo y vidrio plano, lo que le permite atender diversas necesidades de clientes en diferentes segmentos del mercado.	Cierre de industrias: Eventos como la pandemia de COVID-19 pueden llevar al cierre de industrias, lo que afectaría la demanda de productos de vidrio.
La empresa se ha centrado en la calidad y la seguridad de sus productos, lo que puede ser un factor importante para los clientes que buscan productos duraderos y seguros.	Regulaciones y normativas cambiantes: Cambios en las regulaciones de construcción y seguridad pueden afectar la producción y venta de productos de vidrio.
Vidriería Universal Avella Riveros ha expandido su presencia en Colombia con bodegas de almacenamiento en las principales ciudades, lo que le permite una distribución más eficiente a nivel nacional.	Competencia local: Empresas locales y regionales en el mercado pueden competir en términos de precios y servicio, lo que podría presionar los márgenes de ganancia.

Figura 5 DOFA

Fuente: Elaboración Propia

Según este el DOFA inicial, podemos encontrar que las principales oportunidades de la empresa son el crecimiento de la construcción, la tendencia hacia la sostenibilidad, la personalización y la venta en línea. Asimismo, podemos identificar que sus debilidades principales están altamente relacionadas con la importación en sí del vidrio y la dependencia de un solo tipo de producto. es por eso por lo que al realizar el DOFA cruzado podemos encontrar las siguientes posibles estrategias:

Debilidad	Oportunidad	Estrategia
La empresa depende en gran medida de la importación de vidrio, lo que la expone a fluctuaciones en los precios del dólar y a problemas logísticos en el proceso de importación.D1	El auge de la construcción en Colombia ofrece oportunidades para la empresa, ya que la demanda de vidrio en aplicaciones arquitectónicas seguirá siendo fuerte. O3	Desarrollar una estrategia de diversificación de la cadena de suministro para reducir la dependencia de la importación.D1O3
Las fluctuaciones en la economía colombiana, especialmente las relacionadas con el alza constante del dólar, pueden afectar negativamente la rentabilidad de la empresa. D2	La creciente conciencia ambiental ha aumentado la demanda de vidrio más eficiente en términos de energía, lo que puede ser una oportunidad para Vidriería Universal Avella Riveros si adopta prácticas más sostenibles. O1	Desarrollar una estrategia de sostenibilidad para reducir los costos operativos y mejorar la rentabilidad.D2O1
El mercado del vidrio en Colombia es competitivo, con la presencia de varias empresas locales y regionales. La competencia puede presionar los márgenes de ganancia. D3	Los clientes buscan productos de vidrio personalizados. Ofrecer servicios de personalización puede ayudar a la empresa a satisfacer las demandas de los clientes. O2	Desarrollar una estrategia de marketing y ventas personalizada para generar un valor agregado diferencial a la competencia. D3O2

Figura 6 DOFA Cruzado 1

Fuente: Autoría Propia

Al momento de cruzar las debilidades con las oportunidades encontramos un camino para desarrollar fortalezas mediante estrategias de marketing y ventas, diversificación en la cadena de suministro y reducción de costos para mejoramiento de la rentabilidad de la empresa. siguiendo con las estrategias ofensivas, encontramos una estrategia de expansión de mercado teniendo en cuenta la trayectoria de la empresa y el momento en el que se encuentra el sector de la construcción colombiana.

Fortaleza	Oportunidad	Estrategia
La empresa tiene una larga trayectoria en el mercado del vidrio en Colombia, lo que sugiere estabilidad y conocimiento profundo del mercado. F1	El auge de la construcción en Colombia ofrece oportunidades para la empresa, ya que la demanda de vidrio en aplicaciones arquitectónicas seguirá siendo fuerte.	Desarrollar una estrategia de expansión en el mercado de la construcción para aprovechar la demanda creciente.

Figura 7 DOFA Cruzado 2

Fuente: Autoría Propia

Siguiendo el análisis, para crear fortalezas para estrategias defensivas, se cruzan las debilidades con amenazas dando como resultado la siguiente tabla:

Debilidad	Amenaza	Estrategia
La empresa depende en gran medida de la importación de vidrio, lo que la expone a fluctuaciones en los precios del dólar y a problemas logísticos en el proceso de importación. D1	Fluctuaciones del dólar: Las fluctuaciones en el tipo de cambio pueden afectar negativamente los costos de importación y, por lo tanto, los márgenes de	Desarrollar una estrategia que permita mantener una misma tasa de cambio de dólar independiente de la fluctuación de este. D1A3
Las fluctuaciones en la economía colombiana, especialmente las relacionadas con el alza constante del dólar, pueden afectar negativamente la rentabilidad de la empresa. D2	Cierre de industrias: Eventos como la pandemia de COVID-19 pueden llevar al cierre de industrias, lo que afectaría la demanda de productos de vidrio. A2	Desarrollar una estrategia de diversificación de los clientes para reducir la dependencia de un solo segmento del mercado. D2A2
El mercado del vidrio en Colombia es competitivo, con la presencia de varias empresas locales y regionales. La competencia puede presionar los márgenes de ganancia. D3	Regulaciones y normativas cambiantes: Cambios en las regulaciones de construcción y seguridad pueden afectar la producción y venta de productos de vidrio. A1	Desarrollar una estrategia de diferenciación de productos y servicios para posicionarse de manera competitiva. D3A1

Figura 8 DOFA Cruzado 3

Fuente: Autoría Propia

En esta tabla se puede observar ver que surgen estrategias enfocadas en la fluctuación de la tasa cambiaria nuevamente y, además, estrategias enfocadas en la diversificación de clientes. ambas basadas en el cruce entre las debilidades y amenazas presentadas en el DOFA.

Fortaleza	Amenaza	Estrategia
La empresa tiene una larga trayectoria en el mercado del vidrio en Colombia, lo que sugiere estabilidad y conocimiento profundo del mercado. F1	Fluctuaciones del dólar: Las fluctuaciones en el tipo de cambio pueden afectar negativamente los costos de importación y, por lo tanto, los márgenes de ganancia. A3	Desarrollar un protocolo de comercialización que sea soportado exclusivamente por el mercado nacional para no ser afectado por el dólar F1A3
La empresa se ha centrado en la calidad y la seguridad de sus productos, lo que puede ser un factor importante para los clientes que buscan productos duraderos y	Regulaciones y normativas cambiantes: Cambios en las regulaciones de construcción y seguridad pueden afectar la producción y venta de productos de vidrio. A1	Desarrollar una estrategia de innovación para mantenerse a la vanguardia de las últimas regulaciones y normativas. F3A1

Figura 9 DOFA Cruzado 4

Fuente: Autoría Propia

Al momento de cruzar las Fortalezas junto con las amenazas en la tabla 7 se puede encontrar dos grandes estrategias defensivas las cuales están basadas en una estrategia de innovación para mantener la empresa en la vanguardia del sector y, por otro lado, utilizar mercados nacionales como apalancamiento para no sufrir una descapitalización excesiva causada por las tasas del mercado.

6. Matriz EERC

ELIMINAR

Tareas administrativas redundantes, existen algunas tareas de parte administrativa que si se implementa la tecnología adecuada puede automatizar muchos procesos actuales (facturación, solicitud suministros, entre otros) que permitan mejorar la eficiencia de los empleados encargados del área

Fabricación y ofrecer servicios poco solicitados y menos apetecidos o que dan pérdidas constantes se debe considerar eliminarlo,

Inventarios obsoletos, En este aspecto se puede identificar como inventario obsoleto, partes y sobras de materiales que no funcionan para algún otro tipo de uso y que quedaron de diferentes procesos, ya que pueden llegar a ocupar volúmenes significativos

CREAR

Es de gran aporte la creación de un departamento netamente encargado al área comercial, que se encargan de visitar constantemente los clientes, con el fin de tener un servicio post venta correcto y a su vez atraigan posibles clientes para la empresa

La expansión del portafolio de la empresa va muy de la mano con la adquisición de nuevos equipos que permitan transformar el vidrio y otros productos que son de uso industrial y urbano

Potenciar y crear una estrategia de mercadeo sólida que permita llegar a nuevos clientes y posicione la empresa de manera digital y con agresividad en el mercado inmerso.

Expansión geográfica, se debe considerar la posibilidad de expandir su presencia geográfica a nivel nacional con el fin de abarcar nuevo segmento de clientes y zonas potencialmente buenas en cuanto al negocio

REDUCIR

Producción de Productos de Bajo Margen, Identificar productos de vidrio que tengan márgenes de beneficio bajos y no sean demandados por el mercado. Reduzca o elimine la producción de estos productos para centrarse en aquellos que generen mayores ganancias.

Personal Innecesario o Redundante Analizar la estructura de tu fuerza laboral y considera si hay puestos redundantes

AUMENTAR

Reciclaje de vidrio, establecer un programa de recolección con clientes o colaborar con organizaciones locales para recolectar vidrio y reciclarlo en nuevos productos de vidrio. Esto no solo es beneficioso para el medio ambiente, sino que también puede generar ingresos adicionales.

Diseño de vidrio más personalizado, invertir en capacidad de diseño de vidrios para clientes, de allí surgen nuevas opciones de negocio como empresas de arquitectura

Desarrollo de Vidrios Especiales, invertir en investigación y desarrollo para crear vidrios especiales con características únicas, como vidrios anti-radiación, vidrios antiempañantes o vidrios que cambian de color en respuesta a la luz solar.

7. Definir y determinar el plan de mejora usando el embudo de ventas

Las importaciones de vidrio cada vez más van creciendo, se encuentran en una etapa prometedora, donde el sector cada vez más demuestra la fuerza de este sector a través de los años. Según un análisis de comercio exterior, donde se vieron las importaciones de vidrios, se llegó a la conclusión que entre enero y agosto del 2022, la cifra de importaciones de vidrios llegó a \$5'495.841 dólares. Cabe resaltar que vidriería universal fue el principal exportador de esta cifra, llevando el 28.71% de importaciones.

Top 5 empresas importadoras de espejos entre enero y agosto de 2022

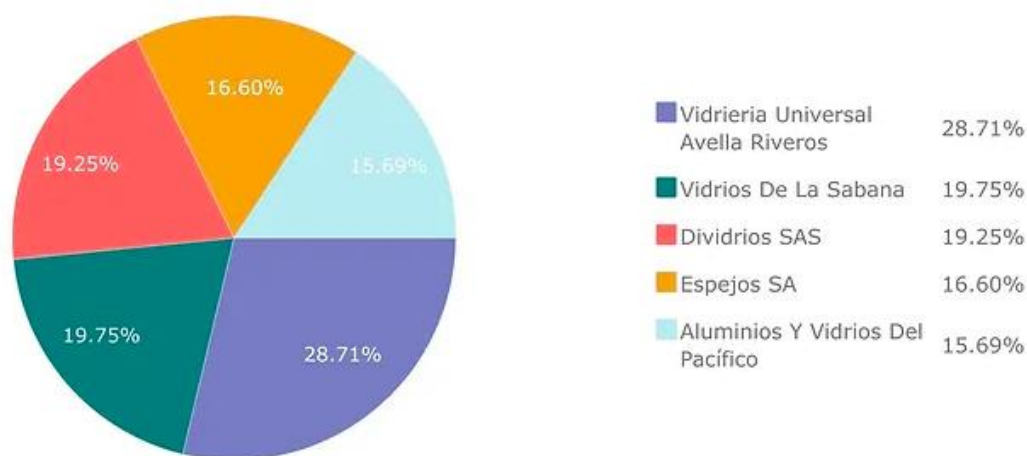


Figura 10 . Top 5 empresas importadoras de espejos entre enero y agosto de 2022

Fuente: (T Reid, 2022)

Cómo se logra ver en la imagen, la vidriera universal fue uno de los principales exportadores en el año 2022 de vidrios, seguido por empresas de la competencia. Estas importaciones vienen principalmente de China, Brasil y Malasia.

Lo que sucede con estas importaciones es que cada vez van creciendo más y más, con esto se logra suplir una demanda interna. Algunos medios esperan que en un futuro se logre tener un aumento en la producción de vidrio interno, para así reducir la cantidad de exportaciones de otros países y lograr producir dentro de Colombia.

Esto nos demuestra que entre mejor le vaya al sector, más importaciones, ventas y proyectos se van a lograr con la vidriera universal. Por lo cual, se llegó a necesitar un plan de mejora, el cual se propone de la siguiente manera.

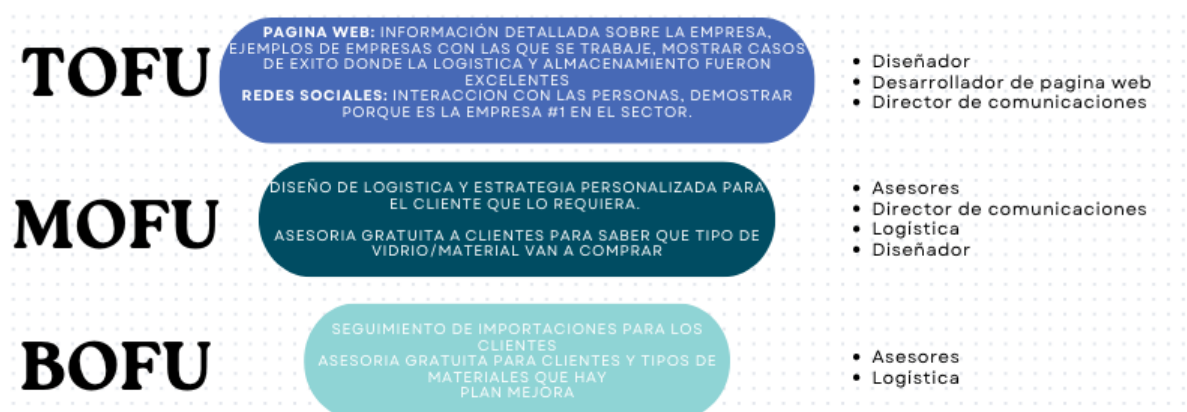


Figura 11 Embudo de ventas

Fuente: Elaboración propia

Este modelo se puede entender de la siguiente forma:

7.1 TOFU

Incrementar importaciones (10%) y por ende distribuciones a clientes, la idea es hacerlo a través de fortalecimiento de redes sociales y página web. Esto para lograr tener más presencia en el sector y ya que hoy en día el tema digital es un factor bastante importante de crecimiento hoy en día. La idea de este plan sería empezar fortaleciendo la página web, para poner información más concreta y completa sobre la empresa. Luego continuar con el fortalecimiento de redes sociales como LinkedIn e Instagram, haciendo contenido para interactuar con las personas y lograr darse más a conocer en el sector.

- **Diseñador:** la idea de tener un diseñador es para lograr tener piezas interactivas y que llamen la atención, tanto en la página web como en las redes sociales. De esta manera se logra tener contenido que llame la atención y atraiga a las personas.
- **Desarrollador de página web:** La idea de esta persona es que logre desarrollar una página web que llame la atención y vaya completamente con el negocio. Esto ayudará a que los clientes tengan toda la información concreta y organizada y visualmente llamativa de la empresa.
- **Director de comunicaciones:** la idea de esta persona es que sea la encargada de toda la estrategia detrás de redes sociales y página web. Así como de todo el relacionamiento con las personas necesarias para sacar adelante la empresa.

7.2 MOFU

Objetivo: La idea de esta fase es lograr generar nuevos clientes (10) con las estrategias que se proponen. La idea es tener un plan de logística impecable para lograr tener las importaciones a tiempo. lo que se quiere en este punto es relacionarse un poco más con los clientes. Ayudándoles a generar una estrategia de logística personalizada (si lo requieren).

Por otro lado, se busca tener una asesoría gratuita sobre el tipo de vidrios que maneja la empresa para lograr dar al cliente el material y la confianza que busca.

En este punto es importante continuar con el apoyo del diseñador y director de comunicaciones que sigan apoyando toda la estrategia digital. Además, una persona de logística, pendiente de todos los procesos y, por último, asesores, que logren generar esa estrategia de asesoría de la mejor manera.

7.3 BOFU

Objetivo: Generar clientes para importar cada vez más vidrio. Así lograr generar cada vez más impacto en las personas, para que se vea la calidad de la empresa y los materiales con los que se cuenta.

La idea de este punto es seguir generando impacto y esa atención personalizada en los clientes y además la seguridad de las importaciones. Por lo cual, la persona de logística y los asesores van a ser fundamentales en este punto.

8. Definir la(s) estrategia(s) y tácticas por cada etapa del embudo a desarrollar en el área comercial/mercadeo

A lo largo de este escrito se ha podido demostrar que para la empresa Vidriería Universal existen una serie de oportunidades de mejora, las que, si son trabajadas de la manera correcta,

podrían transformarse en un crecimiento sustancial en la empresa. Por esa misma razón, al analizar los pasos anteriores (matriz DOFA y embudo de ventas) hemos decidido plantear las siguientes estrategias y tácticas, tomando como referencia principal el TOFU; MOFU y BOFU.

8.1 TOFU

Incrementar las importaciones en un 10%, esta estrategia pretende generar conciencia de marca y generar interés en los productos y servicios de la empresa.

Para poderlo lograr, se recomiendan las siguientes tácticas:

Táctica #1. Modificar la actual página Web para que destaque los productos y servicios de la empresa. Esta debe contar con un catálogo limpio y sencillo que a su vez responda las preguntas que un potencial cliente puede hacerse a la hora de considerar hacer una compra. Esto incluye información sobre los productos y servicios que ofrece la empresa, los precios, los plazos de entrega. Adicionalmente, esta debe ser optimizada por motores de búsqueda para un buen posicionamiento virtual.

Táctica #2 Realizar campañas de publicidad dirigidas a mercados objetivos de la empresa, estas deben estar diseñadas para generar conciencia de marca y generar interés en los productos y servicios de la empresa.

Táctica #3 Desarrollar en la página de inicio un apartado que sea actualizado anualmente con los precios del mercado como referencia, este apartado podría ser manejado por metro cuadrado y podría ser tomado como un precio base para los pedidos.

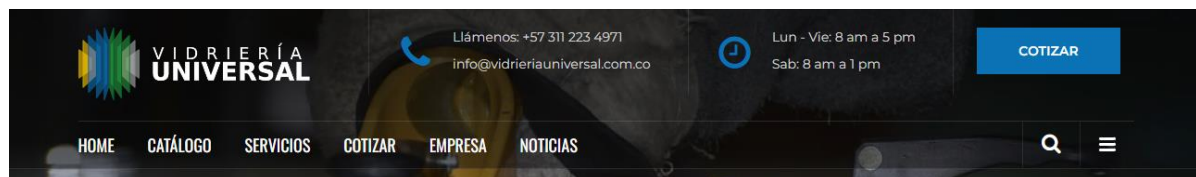


Figura 12 Imagen Referencia de página web

Fuente: Página Web vidriería universal

Táctica #4 la creación del boletín informativo “el cristal” en el cual quincenalmente se postearon noticias de datos curiosos sobre la industria del vidrio para crear comunidad.

8.2 MOFU

El objetivo de esta estrategia radica en la generación de nuevos clientes, específicamente, en la transformación de clientes potenciales a clientes reales.

Las tácticas para esta esta estrategia son las siguientes:

Táctica #1 Ofrecer una experiencia de compra personalizada a los clientes. Esto incluye proporcionar un servicio al cliente excelente y resolver las dudas y consultas de los clientes de manera oportuna. la empresa puede implementar un software de gestión de clientes (CRM) para optimizar este proceso

Táctica #2 Crear promociones y descuentos por primera compra a nuevos clientes. Las promociones y descuentos deben estar diseñados para atraer a los clientes potenciales que son más propensos a convertirse en clientes reales

Táctica #3 Participación de eventos y ferias comerciales del sector, las ferias y espacios de networking en un sector tan cerrado y de difícil acceso son cruciales para la atracción de nuevos clientes, por lo que, una capacitación B2C al equipo asistente a estos eventos es primordial.

8.3 BOFU

Para la estrategia BOFU, el objetivo también es aumentar la base de clientes, la diferenciación con la estrategia MOFU radica principalmente en que esta se basa en la entrada a otros mercados mientras que la MOFU se mueve por el mercado ya existente de la importadora.

Las tácticas para esta estrategia son las siguientes:

Táctica #1 Mejorar y hacer énfasis en la calidad de los productos y servicios prestados, esto ayudará a crear una reputación positiva entre los clientes y a generar lealtad. La empresa puede invertir en investigación y desarrollo para mejorar la calidad de sus productos y servicios.

Táctica #2 Ofrecer un programa de fidelización a los clientes. Esto ayudará a recompensar a los clientes leales y a fomentar las compras repetidas. El programa puede incluir recompensas como descuentos, regalos o acceso a eventos exclusivos.

Táctica #3 Exploración de nuevos mercados, con esta táctica la empresa puede llegar a expandir su negocio y a generar más ventas. La empresa puede investigar en nuevos mercados y oportunidades de crecimiento dentro de su industria.

9. Definición de KPI'S enfocados en cada etapa del embudo de ventas.

Tabla 1

KPIs TOFU

KPI	Tipo de medición	Como se calcula	¿Cuál es el objetivo?	Meta mensual
Alcance página web	Mensual	Número de usuarios y clicks	Incrementar número de personas que entran a la web para tener más información de la empresa	2500 personas
Tasa de conversión	Mensual	Número de usuarios/Número de compras	Incrementar ventas y medición del engagement	2.5%
CTR	Semanal	Clicks/alcance	Evaluar la calidad del contenido	1.5%
Seguidores	Mensual	Número de seguidores semanal	Incremento de seguidores	30 personas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

KPIs MOFU

KPI	TIPO DE MEDICIÓN	COMO SE CALCULA	¿CUAL ES EL OBJETIVO?	META MENSUAL
Mensajes	Diaria	# de mensajes atendidos por día	Incremento de clientes potenciales	40 mensajes diarios
ventas	Diaria	Número de ventas cerradas	Incremento de número de ventas cerradas	10% de los mensajes diarios
Asesorías	Diaria	Número de asesorías personalizadas	Incremento satisfacción del cliente	Dar asesoría al menos al 50% de los mensajes
Servicio al	Diaria	Encuesta de	Mejorar las	8.5 en promedio

cliente	satisfacción	estrategias de servicio al cliente	sobre 10
---------	--------------	------------------------------------	----------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

9.3 KPIs BOFU

KPI	TIPO DE MEDICIÓN	COMO SE CALCULA	¿CUAL ES EL OBJETIVO?	META MENSUAL
Nivel de servicio importaciones	Entregas correctas	Número de importaciones / entregas	Aumentar el nivel de servicio de las importaciones	95% de cumplimiento
Tiempos de entrega	Entregas a tiempo	Número de entregas/entregas a tiempo	Mejorar tiempos de entrega	100% cumplimiento

Fuente. Elaboración Propia

10. Presentar una proyección de ventas

Proyección de ventas													
Ingreso Ventas Promedio MES 2022/2323	\$ 3.100.716.583		14%										
Ventas año 2022	\$ 34.989.725.000												
Ventas año 2023	\$ 39.727.473.000												
Comportamiento de ventas mensual año 2023	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
% de participación mensual	8%	10%	10%	9%	8%	9%	10%	9%	7%	7%	7%	6%	100%
VENTAS	3.207.931.000	4.008.712.000	3.787.612.000	3.549.146.000	3.316.360.000	3.691.547.000	3.930.850.000	3.532.914.000	2.880.840.000	2.585.096.000	2.727.274.000	2.509.191.000	39.727.473.000
Proyección de ventas año 2024.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Periodo	Q1			Q2			Q3			Q4			
% de participación	8%	10%	10%	9%	8%	9%	10%	9%	7%	7%	7%	6%	100%
Venta Mensual	\$ 3.528.724.100	\$ 4.409.583.200	\$ 4.166.373.200	\$ 3.904.060.600	\$ 3.647.996.000	\$ 4.060.701.700	\$ 4.323.935.000	\$ 3.886.205.400	\$ 3.168.924.000	\$ 2.843.605.600	\$ 3.000.001.400	\$ 2.760.110.100	\$ 43.700.220.300
	PROYECCION DE VENTAS AÑO 2024 INCREMENTO 10%												
	Q1	Q2	Q3	Q4	TOTAL								
VENTAS	\$ 12.104.680.500	\$ 11.612.758.300	\$ 11.379.064.400	\$ 8.603.717.100	\$ 43.700.220.300								
% participación	28%	27%	26%	20%	100%								

Figura 13 Proyección de ventas

Fuente: Elaboración propia

10.1 Análisis Proyección de ventas

Teniendo en cuenta el desarrollo de la empresa y el comportamiento del sector y del país en el año 2022 y 2023 y el rendimiento presentado en cada uno de los Q's realizamos una proyección de incremento de ventas basada en las propuestas planteadas para la empresa, con las cuales se estima conseguir un aumento en las ventas del 10% para el año 2024.

11. Presentar un PYG de la empresa con los nuevos servicios incluidos y cargos necesarios a incluir.

	NUEVO PLAN
Ingresos Ventas	39,000,000,000
Descuentos Ventas	- 3,510,000,000
Devoluciones Ventas	-
INGRESOS NETOS	35,490,000,000
Costo de ventas	- 5,000,000,000
UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA	30,490,000,000
GASTOS OPERACIONALES	- 11,924,455,512
Gastos de Administrativos	- 12,000,000,000
Personal	- 11,327,927
Honorarios	- 45,250,000
Asist Técnica/Arriendo	- 400,000,000
Servicios Públicos	- 8,544,441
Amortizaciones	- 65,464,111
Legales	-
Gastos de Representación	-

Figura 14 PyG

Fuente: Elaboración propia

Gastos de Ventas	75,544,488
Personal	
Arrendamientos	-
Bodegaje	- 80,000,000
Transporte y Recaudo	- 65,552,200
Viajes	- 58,000,000
Tramites y Suscripciones	-
Comisiones Ventas	-
Marketing	- 25,000,000
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	18,565,544,488
Ingresos Financieros	10,000,000
Gastos Financieros	- 163,220,000
Comisiones Bancarias	- 4,220,000
Intereses y Descuentos	- 3,000,000
4 X MIL	- 156,000,000

Figura 15 PyG P2

Ingresos Financieros	10,000,000
Gastos Financieros	- 163,220,000
Comisiones Bancarias	- 4,220,000
Intereses y Descuentos	- 3,000,000
4 X MIL	- 156,000,000
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	18,412,324,488
Impuesto de Renta	-
Provisión Impuesto de Industria y Comercio	-391,809,600
UTILIDAD (PERDIDA)	18,020,514,888

Figura 16 PyG P3

Fuente: Elaboración Propia

Para impulsar las mejoras de marketing consideramos contratar a un profesional en marketing con el cargo de "Especialista en Marketing" o "Gerente de Marketing". Este individuo podría encargarse de desarrollar e implementar estrategias de marketing, gestionar campañas publicitarias, analizar datos para tomar decisiones informadas y mejorar la presencia en línea.

En cuanto al presupuesto de salario, puede variar según la experiencia del candidato, los salarios para profesionales de marketing pueden oscilar desde \$3.500.000 a \$3.800.000.

12. Conclusiones.

Vidriera Universal es una empresa que se dedica a importación de vidrio, donde les vende a clientes que finalmente llegan al consumidor final. Es una empresa líder en el mercado de vidrios, por lo cual el nivel de competencia es alto y toca buscar estrategias para diferenciarse de la competencia.

Por lo cual, a lo largo del trabajo, se estudió a profundidad la industria del vidrio, competencia y formas de mejorar en el sector. Se logró llegar a la conclusión de que es supremamente importante el canal digital en esta empresa. Esto porque Vidriera Universal no tiene este canal tan desarrollado, ni redes sociales ni página web y hoy en día se podría decir que es uno de los canales donde más ventas y alcance se generan.

Por esto, se propuso un plan de mercadeo fuerte, donde se trabaje lo digital. Hacer una página web interactiva, con buen alcance y donde la gente pueda tener asesorías personalizadas.

Además, de esto redes sociales que llamen a los clientes, donde nuevamente se pueden tener asesorías para poder generar ventas y que las personas se enamoren de la marca. Todo esto mencionado anteriormente va ligado a los KPIs que se propusieron.

En términos de desafíos, la industria puede enfrentar fluctuaciones en los costos de materias primas, competencia internacional y la necesidad de adoptar tecnologías más sostenibles. La demanda en sectores como la construcción y la manufactura influye directamente en el desempeño de la industria del vidrio en Colombia

En resumen, vidriería Universal es una empresa sólida y estable frente a su industria, por lo que tiene mucho potencial de crecimiento y oportunidades de mejora en canales digitales y acompañamiento al cliente, pues al ser un proceso operativo extenso, la trazabilidad y el acercamiento del cliente a su producto durante las etapas de la cadena de suministro, es muy difusa bajo la percepción de este, por eso, a lo largo del escrito presentamos soluciones viables para la empresa.

Bibliografía

- Colombia Se destaca Por la fabricación de vidrio. (s/f). Acvicol. Recuperado el 27 de agosto de 2023, de <https://acvicol.com/blogs/noticias/colombia-se-destaca-por-la-fabricacion-de-vidrio>
- El medioambiente, P. A. C., Tecnológicas, I., Verdes y trabajo con externos, P., & de las estrategias que se vienen desarrollando por una industria consciente y comprometida., S. P. (s/f). Industria del vidrio cada vez más sostenible y tecnológica. Hallon.es. Recuperado el 14 de diciembre de 2023, de https://p.hallon.es/view_pdf.php?sid=15350&cid=989704271
- Galeano Balaguera, P. (3 de abril de 2022). 'En 2022 se fabricarán productos vidrieros 100% colombianos'. *Portafolio.co*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/en-2022-se-fabricaran-productos-vidrieros-100-colombianos-563660>
- Las 10 mejores Empresas de Vidrieras en Colombia. (s/f). Infoisinfo. Recuperado el 27 de agosto de 2023, de <https://www.infoisinfo.com.co/busqueda/vidrieras>
- Legiscomex.com. (2017, mayo). Colombia se destaca por la fabricación de vidrio plano grabado, vidrio plano liso, envases, cristalería, vidrio TR para alumbrado, vidrio de seguridad templado y lana de vidrio. Legiscomex.com. <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe-sectorial-sector-vidrio-colombia-2017-completo-rci318.pdf>
- Pérez Porto, J. y Gardey A. (26 de agosto de 2019). KPI - Qué es, definición y concepto. En diccionario definición de. Recuperado el 13 de diciembre de 2023, de <https://definicion.de/kpi/>
- Pérez Porto J y Merino M (12 de enero de 2022). Fluctuación - Qué es, definición, tipos y en la física. En diccionario definición de. Recuperado 13 de diciembre de 2023, de [Fluctuación - Qué es, definición, tipos y en la física \(definicion.de\)](https://definicion.de/fluctuacion-que-es-definicion-tipos-y-en-la-fisica/)

Pérez Porto J y Merino M (27 de octubre de 2021). DOFA - Qué es, definición y concepto.. En diccionario definición de. Recuperado 13 de diciembre de 2023, de DOFA - Qué es, definición y concepto ([definicion.de](#))

Pérez Porto J y Merino M (9 de julio de 2013). Flete - Qué es, definición y concepto.. En diccionario definición de. Recuperado 13 de diciembre de 2023, de [Flete - Qué es, definición y concepto \(definicion.de\)](#)

Treid, I. (2022, 17 noviembre). Importaciones de espejos en Colombia entre enero y agosto de 2022. Treid. <https://www.treid.co/post/importaciones-de-espejos-en-colombia-entre-enero-y-agosto-de-2022>