

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
PRODUCAJAS S.A.S AL AÑO 2016**

**MILENYS JUDITH CASTAÑEDA URZOLA  
VLADIMIR RODRÍGUEZ REYES**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
BUCARAMANGA  
2013**

**PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
PRODUCAJAS S.A.S AL AÑO 2016**

**MILENYS JUDITH CASTAÑEDA URZOLA  
VLADIMIR RODRÍGUEZ REYES**

Proyecto de Grado para obtener el Título de:  
**ESPECIALIZACIÓN GERENCIA ESTRATÉGICA**

Director:

**DARÍO ALFONSO SIERRA ARIAS**  
Administrador de Empresas Agropecuarias  
Maestría en Mercadeo Industrial  
Maestría en Gestión de Marketing

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA ESTRATÉGICA  
BUCARAMANGA  
2013**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios porque tiene un plan perfecto para nuestras vidas, por darnos la oportunidad de seguir forjándonos como profesionales y darnos las fuerzas cada día para sacar adelante nuestros proyectos de vida.

A nuestras familias, porque ellas también son parte importante en nuestros proyectos y con su paciencia y apoyo nos han permitido tener el tiempo necesario para realizar nuestros estudios de especialización, por compartir muchas veces nuestros afanes y preocupaciones, pero todo tiene su tiempo y si Dios permite llevaremos a feliz término nuestros estudios de especialización.

A nuestro docente y asesor Darío Sierra, quien con su ejemplo y conocimientos nos motiva a seguir perseverando en nuestros estudios y por el ánimo que nos infunde; ha sido muy importante su guía y orientación en entender en todo su contexto como podemos aportar en nuestras empresas con los conocimientos adquiridos.

A la Universidad y todo su equipo de docentes, ha sido una excelente experiencia educativa, volver a reencontrarnos con las aulas de clase y seguir sintiendo que podemos ser mejores cada día y que podemos seguir aportando cada día más a nuestra sociedad.

## CONTENIDO

Pág.

### INTRODUCCIÓN

#### 1. OBJETIVOS

##### 1.1 OBJETIVO GENERAL

##### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

#### 2. MARCO TEÓRICO

##### 2.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

#### 3. DEFINICIÓN DEL SISTEMA

##### 3.1 MISIÓN

##### 3.2 MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN

##### 3.3 VISIÓN

##### 3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

##### 3.5 POLÍTICA DE CALIDAD

#### 4. ANÁLISIS DEL SISTEMA

##### 4.1 ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD

###### 4.1.1 Diagnostico Estratégico

###### 4.1.2 Árbol de Competencias de Marc Giget (Debilidades y Fortalezas)

###### 4.1.3 Árbol de Competencias de Marc Giget (Análisis de las variables en su pasado, presente y futuro).

###### 4.1.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI

##### 4.2 ANÁLISIS DE ENTORNO ESTRATÉGICO

###### 4.2.1 Análisis del Sector

###### 4.2.2 Análisis de Atractividad

###### 4.2.2.1 Cinco Fuerzas de Porter

###### 4.2.2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

###### 4.2.2.3 Matriz de Atractividad

###### 4.2.2.4 Identificación de Competidores

###### 4.2.2.4.1 Matriz de Perfil Competitivo MPC

##### 4.3 ANÁLISIS DE MACROENTORNO

###### 4.3.1 Marco Pestel

###### 4.3.2 Determinación de los Factores de Cambio Exógenos

###### 4.3.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE

#### 5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

##### 5.1 OBJETO DEL PROBLEMA

##### 5.2 OBJETIVO DEL PROBLEMA

##### 5.3 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROPIA DEL PROBLEMA

##### 5.4 JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- 6. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA
  - 6.1 ANÁLISIS DE VARIABLES ESTRATÉGICAS
  - 6.2 IDENTIFICACION DE LOS FACTORES DE CAMBIO
  
- 7. ANALISIS DE ACTORES SOCIALES
  - 7.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES SOCIALES
  - 7.2 CONSTRUCCION DE OBJETIVOS ASOCIADOS
  - 7.3 MATRIZ DE ACTORES POR OBJETIVOS
  - 7.4 ANÁLISIS DE LOS ACTORES QUE GENERAN CONVERGENCIA
  - 7.5 ANÁLISIS DE LOS ACTORES QUE GENERAN DIVERGENCIA
  - 7.6 ACTORES QUE GENERAN AMBIVALENCIA
  - 7.7 IDENTIFICACIÓN DE ALIANZAS ENTRE LOS ACTORES SOCIALES.
  - 7.8 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS CONFLICTIVOS
  - 7.9 DETERMINACIÓN DE GRADO DE PODER ENTRE ACTORES
  - 7.10 RELACIÓN DE PODER ENTRE ACTORES
  - 7.11 PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN
  - 7.12 PUNTOS DE NEGOCIACIÓN
  
- 8. ANALISIS DE FUTUROS
  - 8.1 METODO DELPHI
    - 8.1.1 Formulación de Eventos
    - 8.1.2 Descripción De Eventos - Hipótesis Convertidos A Preguntas
    - 8.1.3 Expertos de la Empresa Producajas S.A.S.
    - 8.1.4 Análisis de los Eventos – Hipótesis.
    - 8.1.5 Determinación de Consenso entre Expertos.
    - 8.1.6 Clasificación de los Eventos Según su Grado de Probabilidad.
  - 8.2 ANALISIS DEL ESCENARIO TENDENCIAL
  - 8.3 EJES DE PETER SWARTZ
    - 8.3.1 Agrupar Variables.
    - 8.3.2 Asociar las familias de variables por categorías
    - 8.3.3 Gráfico de Peter Swartz
  - 8.4 CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS (Optimista – Pesimista – Alternos).ojo
  - 8.5 CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE ESCENARIO DESEABLE
  
- 9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
  - 9.1 CONSTRUCCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA
    - 9.1.1 Formulación y Construcción de Objetivos Estratégicos
  - 9.2 FORMULACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DEL ÁRBOL DE PERTINENCIA
    - 9.2.1 Opción Estratégica
    - 9.2.2. Propósito
    - 9.2.3. Análisis DOFA de Objetivos Estratégicos
    - 9.2.4 Formulación de Acciones para la Construcción del Escenario Apuesta
  - 9.3 MATRIZ DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD
    - 9.3.1 Formulación de Acciones de Ejecución Inmediata

9.3.2 Formulación de Acciones de Ejecución de Mediano Plazo

9.3.3 Formulación de Acciones de Largo Plazo

9.4 ARBOL DE PERTENENCIA

10. PLAN DE ACCIÓN

10.1 MATRIZ DE RELACIÓN DE OBJETIVOS CONFLICTIVOS VS  
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

11. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

12. CONCLUSIONES

13. RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

FUENTES ELECTRÓNICAS

166



## LISTA DE FIGURAS

Pág.

## LISTA DE TABLAS

Pág.

## **LISTA DE CUADROS**

**Pág.**

## LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

## INTRODUCCIÓN

El cartón es un material formado por varias capas de papel y dependiendo del gramaje y características recibe varios tipos de nombres como corrugado, Kraft, cartoncillo, etc., la importancia del cartón es cada vez mayor y de alguna forma en el día a día está presente y su uso hace la vida más fácil al ser humano, este material es utilizado desde vasos, empaques de comida, ropa, flores, frutas, vinos, regalos hasta ataúdes y muchas cosas más.

Producajas S.A.S es una empresa de Bucaramanga que se ha dedicado a la fabricación de productos con material de cartón para diferentes segmentos de la economía; siendo una empresa pequeña ha logrado mantenerse en el mercado, a pulso y con el conocimiento del negocio y empeño de sus propietarios.

La empresa se desenvuelve en un medio muy cambiante y competitivo, enfrentada a los nuevos retos por las aperturas de mercados con TLC, economías globales, siendo indispensable que la empresa se preparé mediante el desarrollo del plan prospectivo estratégico que se sirva como apoyo en la planificación estratégica y oportuna toma de decisiones.

Con la implementación del plan prospectivo estratégico en la empresa Producajas S.A.S se busca identificar herramientas metodológicas que le permitan a partir de su propia realidad diseñar y construir su propio futuro, buscando como resultado definir un proceso sistemático y la construcción de escenarios futuros, que le faciliten a la empresa el desarrollo y cumplimiento de su visión, con el desarrollo de acciones conjuntas, que estén acorde con la realidad de la empresa y su entorno.

Con el desarrollo de este proyecto se brindará Producajas S.A.S., valiosa información que le aporte al crecimiento y sostenibilidad de la empresa, empezando a construir adecuadamente en el presente para anticiparse y prepararse para el futuro; se inicia con la fase definición y análisis del sistema, identificando los antecedentes de la empresa, debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, identificación de los competidores, análisis de entorno y macroentorno; posteriormente se realiza un análisis de los actores sociales que permitan identificar los objetivos estratégicos que aportaran al direccionamiento estratégico para crear las acciones que conllevaran a aumentar la rentabilidad y su posicionamiento de la empresa así el país.

En los siguientes capítulos se plasma las diferentes herramientas utilizadas para la implementación de un plan prospectivo estratégico para la empresa Producajas S.A.S al año 2016.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar la planeación prospectiva estratégica para la empresa PRODUCAJAS S.A.S al año 2016 que permita generar estrategias, fortalecer y posicionar la organización de manera que contribuya al mejoramiento de la productividad de la empresa.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir la razón de ser de la empresa Producajas S.A.S.
- Analizar el sistema en cual se desenvuelve Producajas S.A.S, sus factores internos así como los externos para identificar su desarrollo competitivo y lo que afecta su cambio del presente al futuro.
- Identificar y establecer el planteamiento del problema bajo el cual se enfocara el plan prospectivo estratégico para Producajas S.A.S.
- Realizar un análisis estructural del sistema teniendo en cuenta el planteamiento del problema con el fin de determinar las variables estratégicas que lo afecten.
- Identificar y analizar los actores sociales, sus perfiles, móviles, y mecanismos de poder frente al desarrollo de “la empresa”.

- Establecer y conocer los diferentes escenarios a los cuales se puede ver sometida la organización al 2016.
- Construir cuadro de mando integral para darle seguimiento a los resultados obtenidos por el plan prospectivo estratégicos.

## **2. MARCO TEÓRICO**

En el entorno económico global en que se desarrollan hoy día las empresas, donde hay muchos factores que pueden afectar positiva o negativamente su crecimiento y en el caso de las empresas en Colombia donde al igual que el resto del mundo se percibe incertidumbre para el futuro, se requiere apoyo para que puedan adaptarse a las condiciones cambiantes y les permita ser competitivas y seguir manteniéndose en el tiempo y se preparen para aportar al crecimiento la economía del país; las empresas están llamadas a prepararse para mantenerse y ser capaces de crear valor conllevando a la sostenibilidad financiera, buscando constantemente la mejora continua de los productos o servicios que con su propuesta de valor diferenciadora satisfaga necesidades.

Las empresas cada vez son conscientes de la importancia de definir a donde se quiere llegar a través del tiempo, por eso la necesidad de utilizar herramientas como la prospectiva estratégica, es una herramienta que se sirve de estudios deterministas para descubrir tendencias que parten de la actualidad y por ende proyectar escenarios tendenciales, como apoyo para la toma de decisiones con el fin de anticipar y construir proactivamente.<sup>1</sup>

En la implementación del plan prospectivo estratégico para la empresa Producajas S.A.S al año 2016 se utilizaran como apoyo herramientas que se describen a continuación:

### **ANÁLISIS DEL SISTEMA**

---

<sup>1</sup> Clase de prospectiva estratégica docente Mikel Ibarra Fernández.

## **Diagnostico Estratégico:**

### **Árbol de Competencias de Marc Giget (Debilidades y Fortalezas)**

Esta herramienta fue creada por Marc Giget, se trata de un instrumento de análisis y evaluación del conjunto de cualidades tecnológicas, industriales y comerciales de una empresa..

“Mediante la aplicación de este instrumento se identifican en Producajas S.AS las debilidades es decir los factores que retardan el desarrollo competitivo de la empresa y las fortalezas o factores que aceleran el desarrollo competitivo de la organización, logrando la realización de un diagnóstico estratégico”

### **Árbol de Competencias de Marc Giget – (análisis del pasado, presente y futuro de la organización)**

Para realizar un diagnóstico es necesario no solamente conocer los productos y servicios que pueda tener una organización, es indispensable realizar un análisis del pasado, presente y futuro; según Marc Giget, una organización puede verse como un árbol de competencias, teniendo en cuenta los siguientes conceptos:<sup>2</sup>

Raíz: Labores realizadas, cualidades, “saber hacer”

Tronco: Organización

Ramas: Servicios, productos, mercado.

La representación de una empresa en forma de árbol de competencias nació de un análisis estratégico de firmas japonesas; resultó ser que, implícita o explícitamente, la mayoría de las estructuras de las organizaciones en Japón presentan una forma arborescente: con, por ejemplo, tres círculos concéntricos - para simbolizar la investigación, la producción y la comercialización – lo que equivale en proyección, a representar un árbol sobre un plano.

Los árboles de competencia pretenden representar el conjunto de la organización, sin reducirla a sus productos y mercados, el objetivo de los árboles de competencias es obtener una radiografía de la organización, para poder considerar sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas. El árbol de competencias se establece en tres tiempos:

---

2 Conceptos tomados de la Clase de Prospectiva Estratégica Ciclo II de la Especialización de Gerencia Estratégica de octubre de 2012.

pasado, presente y futuro. El análisis del pasado permite entender las constantes y la permanencia de los oficios en la organización, conocer mejor la capacidad de evolución que esta haya tenido y, a su proyecto, arraigarse en una realidad histórica. El análisis del futuro permite identificar los riesgos y oportunidades que se presentan a la empresa, así como definir los retos y desafíos que se le plantean, de manera que pueda determinar su futuro deseado e integrarlo a su proyecto<sup>3</sup>.

“Aplicado ese instrumento se pretende analizar y valorar el pasado, conocer los inicios de la empresa y evolución histórica; el presente, determinar cuál es la realidad en la cual se desenvuelve la empresa y el futuro identificar cuáles son los proyectos o metas de la empresa con el fin de poderlos engranar en el desarrollo del proyecto. En la construcción del árbol de competencias se determina la raíz, es decir las competencias técnicas; el tronco, la capacidad que tiene de poner en práctica sus planes y programas; tanto como sus ramas y hojas, mercados y líneas de productos o servicios, igualmente se identifica los aspectos fundamentales el desarrollo de Producajas S.A.S.”.

### **Matriz de evaluación de factores internos MEFI**

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar la MEFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. La MEFI se elabora en cinco pasos:

1. Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna. Utilice un total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Elabore primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. Asigne un valor de vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad

---

3 GODET, Michel.; DURANCE, Philippe, La Prospectiva Estratégica para las Empresas y los Territorios, 2009, <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/65142c62-725b-4087-9143-6b3ea9ff420d>



menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.

4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una MEFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida.<sup>4</sup>

“Con la implementación de la MEFI en la empresa Producajas S.A.S, se realiza un análisis interno, identificando las debilidades y fortalezas, estableciendo cual es la situación interna, determinar si las estrategias utilizadas han sido las más adecuadas; establecer como reducir las debilidades en beneficio de la empresa.”

## **ANÁLISIS DE ENTORNO ESTRATÉGICO.**

### **Análisis de Atractividad:**

#### **El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**

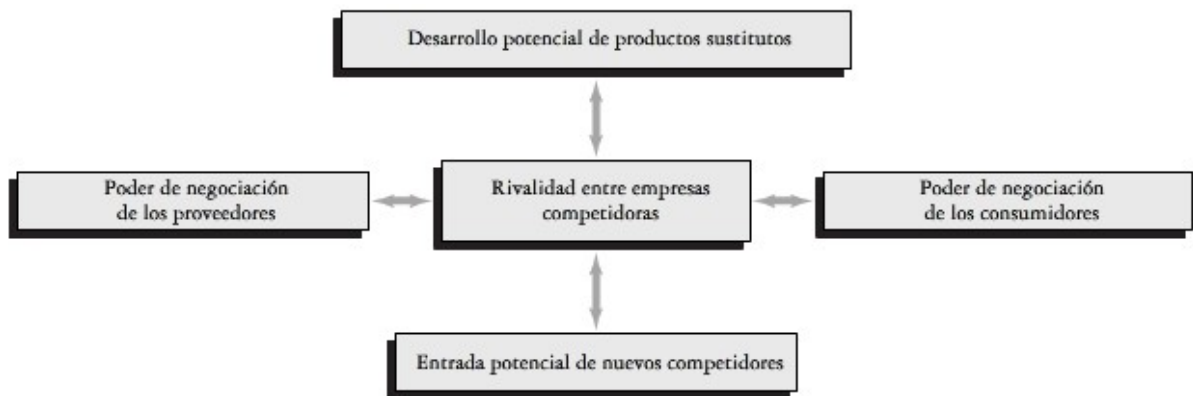
El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas:<sup>5</sup>

Figura 1. El modelo de las cinco fuerzas de competencia.

---

4 DAVID, Fred., Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación, 2003, 149-150 p (Biblioteca virtual Universidad de la Sábana) ISBN 970-26-0427-3.

5 Ibíd., 98 p.



1. **Rivalidad entre empresas competidoras:** La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.<sup>6</sup>

Como las empresas de una industria dependen unas de otras, las medidas que toma una compañía generalmente provocan respuestas de la competencia. Así, en muchas industrias, las empresas compiten activamente entre sí. La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando ésta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado.<sup>7</sup>

2. **Entrada potencial de nuevos competidores:** Identificar a las compañías de nuevo ingreso es importante porque pueden representar una amenaza para la porción del mercado que tienen las existentes<sup>8</sup>. Entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas

---

<sup>6</sup> *Ibíd.*, 100 p.

<sup>7</sup> HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duarte y HOSKISSON, Robert E. *Administración Estratégica Competitividad y Conceptos de Globalización*, quinta edición. México: Thomson Learning, 2004, 61 p.

<sup>8</sup> HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duarte y HOSKISSON, Robert E. *Administración Estratégica Competitividad y Conceptos de Globalización*, quinta edición. México: Thomson Learning, 2004, 56 p.

reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas.<sup>9</sup>

3. **Desarrollo potencial de productos sustitutos:** Los productos sustitutos son bienes y servicios procedentes del exterior de una industria cualquiera que desempeña las mismas funciones, o parecidas, que el producto que fabrica la industria. Por ejemplo, Nutrasweet, el sustituto del azúcar, impone un límite superior de los fabricantes de este producto; es decir, Nutrasweet y el azúcar desempeñan la misma función, pero tienen características diferentes.

En general, los sustitutos representan una fuerte amenaza para una empresa cuando los clientes no tienen un gran costo por cambiar, si es que tienen alguno, y cuando el precio del producto sustituto es más bajo o su calidad y su capacidad de resultando son iguales o superiores a las del producto que compite con ellos.<sup>10</sup>

4. **Poder de negociación de los proveedores:** Algunos medios que suelen emplear los proveedores para ejercer presión sobre las empresas que compiten en una industria son la elevación de los precios y la reducción de la calidad de sus productos. Si la estructura de precios de una empresa no le permite recuperar los aumentos de costos los proveedores, las medidas que éstos tomen reducirán su rentabilidad.<sup>11</sup>
5. **Poder de negociación de los consumidores:** Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado<sup>12</sup>.

“Mediante la aplicación de este modelo de las cinco fuerzas de Porter, permite realizar un análisis externo de la empresa, realizando evaluación de la industria, cuyo análisis de los resultados son el instrumento que permite generar estrategias para hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades”.

---

9Ibíd., 100 - 101 p.

10 HITT, MICHAEL A.; IRELAND, R. DUARTE y HOSKISSON, ROBERT E. Administración Estratégica Competitividad y Conceptos de Globalización, quinta Edición. México: Thomson Learning, 2004, 60 p.

11 HITT, MICHAEL A.; IRELAND, R. DUARTE y HOSKISSON, ROBERT E. Administración Estratégica Competitividad y Conceptos de Globalización, quinta Edición. México: Thomson Learning, 2004. 59 p.

12 Ibíd., 101 p.

## Matriz de Atractividad

En los años 60 se la conoció como la matriz tres por tres pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (Alta, Media y Baja). Hoy se la conoce más como el enfoque de la General Electric o como la matriz de atractivo del mercado-posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), enfoque que pertenece a Las Técnicas de Portafolio para el análisis de la competencia<sup>13</sup>. Implica identificar y valorar los factores críticos externos e internos de la organización (U.E.N.), los factores externos no son controlables por la empresa y determinan el atractivo de la industria en la cual está inserta la UEN; los factores internos son controlados por la empresa y son los que determinan las fortalezas (posición competitiva) de la UEN.

Se definen dos dimensiones, la horizontal que mide el atractivo de la industria (alto - medio - bajo) y la vertical que mide las fortalezas (posición competitiva) de la UEN (altas - medias - bajas).

Se construyen las tablas de valoración escogiendo los factores internos y externos que la empresa considera importantes para su negocio, los factores escogidos se colocan en la primera columna de la tabla, se asigna un peso ponderado a cada uno de ellos (deben sumar 1, o 100%). La empresa califica su desempeño en cada uno de estos factores usando una escala de 1 a 5 (1 para muy poco atractivo y 5 para muy atractivo).

El resultado de multiplicar el peso por la calificación proporciona el valor de cada factor; la suma de los valores de los factores es el valor de la dimensión<sup>14</sup>.

Las áreas de negocio o UEA con mayor fortaleza y situadas en sectores más atractivos, requieren enfocar la mayor inversión posible para alcanzar un rápido crecimiento; las áreas de negocio o UEA con menor fortaleza y en sectores menos rentables, aconsejan su venta o desinversiones progresivas; en un término medio se hallan las UEA en las que merece la pena invertir, aunque de manera selectiva<sup>15</sup>.

“Con esta herramienta permite contribuir al diagnóstico de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, estableciendo la situación interna y externa de la UEN en el análisis DOFA; se identificará la posición competitiva de la UEN”

## Matriz de perfil competitivo MPC

---

13 <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk14.htm>

14 [www.oocities.org/ulaptomontt/curso8.ppt](http://www.oocities.org/ulaptomontt/curso8.ppt)

15 [http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz\\_de\\_Mckinsey](http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_de_Mckinsey)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades específicas en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa en estudio. Los valores y los puntajes del valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las calificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. Antes que nada, los factores importantes para el éxito de una MPC pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos. Los factores importantes para el éxito en un MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en la matriz EFE. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudios. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante<sup>16</sup>.

“Con esta herramienta, se realiza análisis de la competencia, estableciendo cuales son los factores importantes para el éxito y se identifica cual es la ventaja competitiva de Producajas S.A.S; de igual manera se identifica cual es el competidor más débil y cuál es el mejor posicionado.”

## **ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

### **Marco Pestel**

El análisis PESTEL es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios<sup>17</sup>. PESTEL está compuesto por los siguientes factores:

**Los factores de índole político y legal:** Se refieren a la legislación, las leyes de protección del medioambiente, las políticas impositivas, regulaciones sobre el comercio exterior, regulaciones sobre el empleo, promociones o restricciones de determinada actividad comercial, industrial o financiera, estabilidad gubernamental, entre otros.

**Los factores económicos:** Entre las variables económicas, tenemos evolución del PIB, tasas de interés, oferta monetaria, inflación, desempleo, ingreso

---

16 Ibíd. 112 p.

17 [http://www.degerencia.com/articulo/analisis\\_dofa\\_y\\_analisis\\_pest](http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest)

disponible, disponibilidad y distribución de los recursos, nivel de desarrollo y ciclos económicos.

**Los factores en el ámbito socio-cultural:** Destacan evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, patrones culturales.

**Los factores tecnológicos:** Abarcan gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de la industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la tecnología, entre otros tantos<sup>18</sup>.

“La aplicación de esta herramienta le permite a Producajas S.A.S identificar todos aquellos factores que afectan a la empresa y que se encuentran fuera de ella, al identificarlos va a permitir evaluar los factores que son de mayor importancia y de impacto, estableciendo cuales pueden ser una amenaza y cuales una oportunidad, al monitorear estos hallazgos va a permitir tomar la medidas necesarias para fortalecer la organización.”

### **Matriz de evaluación de factores externos MEFE**

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva<sup>19</sup>.

“Con esta herramienta se listaran cuáles son las oportunidades y amenazas externas, realizando la correspondiente tabulación, lo que permitirá evidenciar si Producajas S.A.S está o no respondiente adecuadamente a las exigencias del entorno.”

### **ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA**

#### **Análisis de variables estratégicas (Motricidad y Dependencia).**

---

18 <http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/el-modelo-pest-como-herramienta-de-planificacion.aspx>

19 ibíd.

Esta técnica busca establecer las relaciones que existen entre los distintos factores o variables que componen un sistema, gracias al conocimiento de un panel de expertos.

Las relaciones son calificadas en términos de motricidad y dependencia:

- Motricidad: Es la influencia que la variable ejerce hacia las demás.
- Dependencia: Es la influencia recibida por parte de las demás variables<sup>20</sup>.

### **MATRIZ MICMAC: Análisis Estructural**

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.

Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

### **Descripción del método de análisis estructural**

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de "consejeros" externos.

Las diferentes fases del método son los siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.

- Identificación de las Variables.

En la elaboración de una lista lo más exhaustiva posible de las variables que caracterizan el sistema constituido por el fenómeno estudiado y su contexto, no se excluye a priori ninguna vía de investigación. La identificación, propiamente dicha, de las variables se realiza a partir de la lista de datos brutos antes establecida, a la cual se le agregan y suprimen algunos datos para obtener así una lista relativamente homogénea.

- Localización de las Relaciones en la Matriz de Análisis Estructural.

El análisis estructural consiste en interrelacionar las variables en el cuadro de doble entrada (matriz de análisis estructural).

---

<sup>20</sup> Conceptos tomados de la Clase de Prospectiva Estratégica Ciclo II de la Especialización de Gerencia Estratégica de octubre de 2012.

- Búsqueda de las Variables Clave a Través del Método Micmac.

Después de haber establecido una lista lo más exhaustiva posible de las variables que deben tenerse en cuenta, se procede a reducir la complejidad del sistema y a identificar las variables clave que habría para estudiar en primer lugar.

El objeto del método MICMAC es identificar las variables más motrices y más dependientes (variable clave), construyendo una tipología de las variables mediante clasificaciones directas e indirectas.<sup>21</sup>

“Con la aplicación de esta herramienta, se realiza un análisis estructural de la empresa Producajas S.A.S, listando distintas variables o factores que serán evaluados por los dueños de la empresa, posteriormente se valoran un una matriz, representando las influencias directas sobre las variables”.

## **ANÁLISIS DE ACTORES SOCIALES**

Los actores sociales son todas aquellas personas o grupos que, cuando se intenta poner en marcha un proyecto empresarial o social, tienen responsabilidades o resultan beneficiados o perjudicados por el escenario actual de la situación, o porque tendrán responsabilidades, beneficios o perjuicios en los distintos escenarios futuros<sup>22</sup>.

En el análisis de actores sociales el desafío es tomar en cuenta los puntos de vista y los intereses de estos grupos específicos. Los objetivos y los intereses de la gente, los grupos o instituciones sociales que participan dentro y/o son afectados por el proyecto deben ser incluidos siempre en la planificación, con un análisis de actores. Este paso se lleva a cabo generalmente durante el taller de planificación, después de un análisis cuidadoso de la situación en el campo.

Los objetivos del análisis de los actores son:

- Enumerar y caracterizar a los actores principales
- Entender sus papeles actuales, roles potenciales y responsabilidades
- Entender sus intereses, preocupaciones, problemas y roles potenciales
- Obtener las conclusiones para la planificación del proyecto<sup>23</sup>.

## **Matriz de actores por objetivos- MACTOR**

---

<sup>21</sup> GODET MICHEL. De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. Editorial Alfaomega. 1999. 75, 84p.

<sup>22</sup> <http://magistersac.com/pdf/analisis-de-actores-sociales.pdf>

<sup>23</sup> [http://www.darwinnet.org/docs/BBWF\\_guia\\_analisis\\_actores.pdf](http://www.darwinnet.org/docs/BBWF_guia_analisis_actores.pdf)



El método de análisis de juego de actores, Mactor busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados.

A partir de este análisis, el objetivo de la utilización del método Mactor es el de facilitar a un actor una ayuda para la decisión de la puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos.

#### Descripción del método

El método MACTOR comprende 7 fases:

- Fase 1: Construir el cuadro "estrategias de los actores"
- Fase 2: Identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados
- Fase 3: Situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos (matriz de posiciones)
- Fase 4: Jerarquizar para cada actor sus prioridades de objetivos (matriz de posiciones evaluadas)
- Fase 5: Evaluar las relaciones de fuerza de los actores
- Fase 6: Integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores
- Fase 7: Formular las recomendaciones estratégicas y las preguntas clave del futuro

El método Mactor presenta la ventaja de tener un carácter muy operacional para una gran diversidad de juegos implicando numerosos actores frente a una serie de posturas y de objetivos asociados. En eso, se diferencia de las búsquedas resultantes de la teoría de juegos que desembocan frecuentemente sobre la construcción de modelos aplicados no aplicables.

El método Mactor implica un cierto número de limitaciones, principalmente concernientes a la obtención de la información necesaria. La reticencia de los actores a revelar sus proyectos estratégicos y los medios de acción externos. Existe una parte irreductible de confidencialidad (con todo es posible proceder a contrastes y cruzamientos de información provenientes de diversas fuentes de una manera útil). El método presupone un comportamiento coherente de todos los actores en relación con sus finalidades, lo cual se encuentra a menudo en contradicción con la realidad.

En referencia a las herramientas propuestas, el programa Mactor tal y como funciona actualmente no requiere más que dos cuadros de datos a partir de los cuales se obtienen múltiples páginas de listados de resultados y de esquemas. Es el principal peligro que acecha a la utilización del método: se deja llevar por la cantidad de resultados y comentarios que suscitan olvidándose que todo depende

de la calidad de los temas de entrada así como de la capacidad de clasificar los resultados más pertinentes<sup>24</sup>.

Con la aplicación de esta herramienta, se identificarán los actores sociales con los cuales se desarrolla Producajas S.A.S, sus intereses, el poder que ejercen unas sobre otros, establecer cuáles son los que generan conflictos; se determinarán cuáles son los objetivos asociados a los actores, se valorarán las convergencias y divergencias entre ellos y establecer los puntos de negociación.

## **ANÁLISIS DE FUTUROS**

### **Método Delphi**

Su objetivo es la consecución de un consenso basado en la discusión entre expertos. Es un proceso repetitivo. Su funcionamiento se basa en la elaboración de un cuestionario que ha de ser contestado por los expertos. Una vez recibida la información, se vuelve a realizar otro cuestionario basado en el anterior para ser contestado de nuevo.

Finalmente el responsable del estudio elaborará sus conclusiones a partir de la explotación estadística de los datos obtenidos.

La metodología de previsión Delphi utiliza juicios de expertos en tecnología o procesos sociales considerando las respuestas a un cuestionario para examinar las probables orientaciones del desarrollo de tecnologías específicas, meta-tipos de tecnologías o diferentes procesos de cambio social. El resumen de los juicios de los expertos (en las formas de evaluaciones cuantitativas y comentarios escritos) son provistos como retroalimentación a los mismos expertos como partes de una ronda siguiente de cuestionario (next-round). A continuación, los expertos reevalúan sus opiniones a la luz de esta información, y un consenso de grupo tiende a emerger. Bright cree que la previsión tecnológica, incluyendo previsión Delphi, es una forma de análisis lógico que conduce a conclusiones sobre el futuro de atributos tecnológicos (Scott, 2001).

### **Principios de funcionamiento**

Delphi se basa en:

- Anonimato de los intervinientes.
- Repetitividad y realimentación controlada.
- Respuesta del grupo en forma estadística.

---

24 <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/68-MACTOR.html>

## Procedimiento

Antes de iniciar un Delphi se realizan una serie de tareas previas, como son:

- Delimitar el contexto y el horizonte temporal en el que se desea realizar la previsión sobre el tema en estudio.
- Seleccionar el panel de expertos y conseguir su compromiso de colaboración. Las personas que sean elegidas no sólo deben ser grandes conocedores del tema sobre el que se realiza el estudio, sino que deben presentar una pluralidad en sus planteamientos. Esta pluralidad debe evitar la aparición de sesgos en la información disponible en el panel.
- Explicar a los expertos en qué consiste el método. Con esto se pretende conseguir la obtención de previsiones fiables, pues los expertos van a conocer en todo momento cuál es el objetivo de cada una de los procesos que requiere la metodología<sup>25</sup>.

Con la aplicación de este método se busca reunir expertos dentro de la empresa, con el propósito de recopilar información referente a las posibles alternativas que tendrán los eventos formulados por la empresa. El propósito de consolidar esta información es conocer posibles entornos futuros que se le puedan presentar a Producajas S.A.S.

### **Método Escenarios**

EL objetivo de este método de acercamiento a través de escenarios es proponer las orientaciones y las acciones estratégicas, apoyándose en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general y competencia. La finalidad método de escenarios tiende a construir representaciones de los futuros posibles, así como el camino que conduce a su consecución; cuyo objetivo de estas representaciones es poner en evidencia las tendencias fuertes y los gérmenes de ruptura del entorno general y competencial de la organización.

Un escenario, es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a una situación futura.<sup>26</sup>

Para PRODUCAJAS la aplicación del análisis tendencial permite determinar futuros posibles y los caminos que conllevan a llegar a estos escenarios, adicionalmente se establecen las tendencias, posibles rupturas y grado de competencia de la organización.

---

25 [http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo\\_Delphi](http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_Delphi)

26

[http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias\\_administrativa/oa10/metodos\\_alternativa\\_negocio/m7.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa10/metodos_alternativa_negocio/m7.htm)

## **Ejes de Peter Swartz**

Técnica cualitativa donde se trata de definir cómo será el entorno competitivo en el medio y largo plazo (con distintos escenarios) y posteriormente definir las acciones a desarrollar para tener una posición competitiva en cada uno de ellos.<sup>27</sup>

Teniendo las variables claves definidas estas se agrupan en familias que identifica algún tipo de afinidad para ser incluidas a dos categorías, y cada una tiene un nombre que identifica a las familias y sus variables. Para la empresa se analiza que las categorías 1 y 2 se encuentran en su mejor momento o también en su peor momento.

## **Árbol de pertinencia**

El objetivo principal, en el marco de una metodología integrada, es identificar proyectos coherentes, es decir, opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la empresa y los escenarios más probables del entorno. Este método aplicado en su origen sobre todo en el área de la investigación tecnológica y militar, tiene como objetivo ayudar a la selección de acciones elementales u operaciones en vistas a satisfacer objetivos generales.

### Descripción del Método

Se trata de poner en relación diferentes niveles jerarquizados de un problema discurrendo de un nivel general (nivel superior) a un nivel particular (niveles inferiores). Este método comprende dos fases: la construcción del árbol de pertinencia y su posterior desarrollo.

#### FASE 1

Se distinguen en esta fase, las finalidades (niveles superiores que engloban la política, las misiones, los objetivos) y los medios (niveles inferiores, que reagrupan a los medios, a los subsistemas y a los subconjuntos de acciones, así como las acciones elementales). Los diferentes niveles corresponden por tanto a objetivos cada vez más detallados del sistema de decisión o a los medios necesarios para ponerlos en marcha (el árbol se descompone generalmente entre 5 a 7 niveles).

La construcción de este árbol, aparentemente sencillo, debe cumplir ciertos imperativos:

- No existe nexo entre nudos de un mismo nivel (independencia de los elementos de un mismo nivel).
- No existe nexo directo entre nudos de los niveles no sucesivos.

---

<sup>27</sup> Docente Darío Alfonso Sierra Arias – Prospectiva. Universidad de la Sabana.

- Hay que equilibrar el cumplimiento de los niveles desde arriba hacia abajo con el fin de estabilizar el edificio construido: lo que se pierde en generalidad debe ganarse en variedad, y viceversa.

La elección concreta de los objetivos de las acciones solo puede hacerse después de un análisis previo del sistema considerado y gracias a dos enfoques complementarios:

- El enfoque ascendente para las acciones aceptadas, analiza sus efectos y estudia los objetivos alcanzados a través de estos efectos;
- El enfoque descendente parte de una lista de objetivos finales explícitos, busca y analiza los medios de acciones que permiten alcanzarlos, así como las variables susceptibles de modificarlos.

Es necesario que cada elemento (acción y objetivo) sea muy explícito, a fin de conservar constantemente un sentido preciso y detallado (saber de qué se habla). En la práctica, la utilización de un tablero y de "post-it-notes" permite una construcción dinámica y no congelada del árbol de pertinencia. Como el árbol de pertinencia se hace muy pronto ilegible, puede ser recomendable, como sugirieron dos auditores del Conservatorio, adoptar una representación matricial

La finalidad de esta fase es mediar la aportación de cada acción a los objetivos del sistema. Para ello, se da una nota (llamada pertinencia) a cada arista del gráfico. La nota atribuida a una acción de nivel (i-1) refleja su contribución a la realización de las acciones de nivel directamente superior (i).

En esta fase del estudio, diferentes metodologías (Pattern, CPE) permiten jerarquizar las vías de decisión según la importancia de su contribución a la realización del objetivo inicial: es la fase de agregación. Proponemos aquí una metodología simple en la que la acción de nivel (i) constituye un criterio de evaluación de las acciones de nivel (i-1). Para cada nivel se establecen matrices (parrillas multicriterios). En las filas figuran los m elementos (acciones) del nivel (i-2) y en las columnas los criterios del nivel (i-1), y para cada criterio se evalúa la contribución de cada uno de los elementos en la satisfacción de tal criterio.

Excelente ayuda a la reflexión, este método permite evitar redundancias (ausencia de desequilibrio en el árbol), descubrir nuevas ideas (arrojar luz en las zonas de sombra: objetivos no relacionados con medios, y viceversa), indicar explícitamente las elecciones efectuadas, mejorar la coherencia y, finalmente, estructurar los objetivos y los medios.

La utilización cualitativa parcial, es decir, limitada a la elaboración del árbol, es relativamente fácil y puede resultar muy útil y productiva en ciertas etapas de la reflexión prospectiva o de la elaboración de estrategias de acción por parte de un grupo de actores.

Sin embargo, el método de los árboles de pertinencia aplicado en su totalidad (fase 2: notación de los gráficos y agregación) puede ser delicado y difícil de poner en práctica: rigidez de la representación en forma de árbol, poca consideración de la incertidumbre, etc.<sup>28</sup>

La aplicación de la herramienta define los objetivos a plantear para la realización de la DOFA (Debilidad, Oportunidad, Fortaleza y Amenaza), cada punto establece las posibles condiciones internas como externas para Producajas, logrando la identificación de las acciones necesaria para la empresa.

### **Matriz de importancia y gobernabilidad**

Esta matriz es otra herramienta que utiliza la prospectiva para decidir que estrategias, objetivos o variables (factores en general) se deben priorizar; primeramente IGO significa Importancia y Gobernabilidad, es decir esta matriz va a comparar estos dos criterios para luego ofrecernos una priorización de las acciones a evaluar.<sup>29</sup>

Para PRODUCAJAS se aplicara las lluvias de ideas tomadas del resultado de alcanzar los objetivos ya señalados en el escenario de apuesta por consiguiente se toma las acciones que determinara la importancia el grado de influencia de esta y la gobernabilidad el grado de control de los actores sociales de la organización.

### **Cuadro de Mando Integral**

En el año 1992 Robert Kaplan y David Norton publicaron The Balanced Scorecard, es un modelo de gestión que vincula la estrategia con las operaciones para el logro de resultados, con un marco general traduciendo la estrategia en objetivos vinculados, mediante relaciones de causa y efecto, con las cuatro perspectivas del BSC: Financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento.

Se describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuadro perspectivas.

La perspectiva financiera: describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico estos resultados o indicadores de resultados indican si la estrategia está funcionando para brindar beneficios tangibles.

---

28 [http://citep.rec.uba.ar/ubatic/wp-content/uploads/2011/06/ProspectivaHerramientas\\_godet.pdf](http://citep.rec.uba.ar/ubatic/wp-content/uploads/2011/06/ProspectivaHerramientas_godet.pdf).

29 <http://ramonchung.wordpress.com/2013/02/28/matriz-igo/>

La perspectiva del cliente: comprende los indicadores de resultados relativos al cliente, como la satisfacción, la retención y el crecimiento, así como indicadores para la propuesta de valor seleccionada para los segmentos de clientes deseados.

La perspectiva de los procesos: identifica los pocos procesos de negocios críticos que satisfarán los objetivos financieros y del cliente. Las organizaciones llevan a cabo cientos de procesos, desde de pagar salarios y publicar los estados financieros hasta de mantener los equipos y las instalaciones e inventar productos nuevos si bien todos los procesos debe realizarse adecuadamente, solo unos pocos crean la diferenciación real para la estrategia. El mapa estratégico debe identificar estos procesos claves de modo que los gerentes y los empleados puedan focalizar en mejorarlos en forma constante.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: identifica los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de la información) y el clima (capital organizacional) que sustentan a los procesos que crean valor.<sup>30</sup>

Con la aplicación de esta herramienta se traducen los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar en la empresa, permitirá alinear y enfocar los recursos con la estrategia.

## **2.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN**

PRODUCAJAS S.A.S es una empresa que se dedica a la fabricación de empaques y cajas de cartón e impresos, siguiendo las tendencias del mercado, creada en 1996 en la ciudad de Bucaramanga, Santander con dieciséis años de trayectoria manteniéndose y superando los retos que logrando cumplir con las metas y procurando llevar a los clientes los mejores productos para los sectores de alimentos y calzado, todos trabajan para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas con productos y servicios de calidad.<sup>31</sup>

### **Sector atractivo**

La principal motivación que Carlos Javier y su familia tuvo para incursionar en este tipo de negocios es la dinámica del sector.

La industria es un sector que exige mucha creatividad en la manera cómo se le va a llegar al cliente final. Este es un negocio atractivo porque no tienen la posibilidad de caer en la monotonía de hacer un solo producto, sino que cada cliente exige algo diferente”, señaló.

---

30 Robert S. Kaplan, David P. Norton. The Execution Premiun, segunda edición. Editorial Planeta Colombiana S.A., 2010, 11, 129, 130 p.

31 Información suministrada por la empresa Producajas S.A.S.

Con Producajas, Carlos Javier ha logrado uno de sus mayores propósitos como empresario: poder generar empleo y contribuir con el desarrollo de la región.

Todos somos un equipo y como tal trabajamos por un objetivo en común. En la industria se gana y se pierde, pero siempre trabajamos por ofrecer un excelente servicio al cliente y eso es lo que nos ha hecho crecer”, recalca Carlos Javier<sup>32</sup>.

### **Nuevos horizontes**

Con la llegada de Carlos Javier a la dirección de la empresa, Producajas comenzará a tener nuevos rumbos.

Y no sólo porque entre los propósitos de este joven empresario esté el de buscar nuevos clientes en otras ciudades del país, e incluso en el exterior, sino porque el mercado así lo ha exigido.

Por eso desde ya Producajas comienza a posicionarse en la fabricación de cajas de cartón liso para productos farmacéuticos.

Actualmente estamos trabajando en la fabricación de cajas para productos de laboratorios locales. Esto nos ha exigido mayor innovación y una realización diferente de nuestros procesos. Sin embargo nos ha ayudado a conquistar otros mercados que antes habíamos tenido desatendidos”, señala Carlos.

Además también han logrado posicionarse en la elaboración de cajas para puntillas y elementos pequeños de ferretería.<sup>33</sup>

### **Servicio integral**

Para Carlos Javier, el crear una cultura empresarial, en la que se entienda que el empaque es el vendedor silencioso de cualquier producto, es una prioridad. Por eso, Producajas, además de ofrecer el servicio de fabricación de cajas, les brinda asesoría a sus clientes para presentar de una manera creativa sus productos.

Queremos trabajar principalmente con la nueva generación de empresarios. Es por eso que les damos la posibilidad de que lleguen a nuestra empresa con el producto y nosotros les sugerimos qué tipo de empaque debe manejar”, explica Reyes.

---

32 <http://www.vanguardia.com/historico/27870-cajas-y-empaques-de-santander-para-el-mundo>

33 <http://www.vanguardia.com/historico/27870-cajas-y-empaques-de-santander-para-el-mundo>



De esta manera, este empresario santandereano proyecta que en menos de cinco años la empresa sea reconocida, no sólo por la elaboración de las cajas, sino por la creatividad de sus diseños<sup>34</sup>.

### Identificación de la empresa Producajas S.A.S.

Tabla 1. Identificación de la Empresa Producajas S.A.S

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>PRODUCAJAS S.A.S</b>
<b>N.I.T</b>	900.064.303-6
<b>DIRECCIÓN</b>	Calle 19 16 32, Bucaramanga, Santander.
<b>TELÉFONO</b>	(97) 671-98-23/671-36-25
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA SECUNDARIA</b>	Industrial y comercial
<b>PRINCIPAL ACTIVIDAD COMERCIAL</b>	Fabricación empaque e impresos de cartón <sup>35</sup>

### Reportaje Vanguardia Liberal Cajas y empaques de Santander para el mundo

<sup>34</sup> <http://www.vanguardia.com/historico/27870-cajas-y-empaques-de-santander-para-el-mundo>

<sup>35</sup> Información suministrada por la empresa Producajas S.A.S.



Tal vez conseguir el cartón y hacer una serie de cajas para calzado y para que algunos restaurantes hagan sus envíos a domicilio, puede parecer una tarea sencilla, sin embargo, desde que Carlos Javier Reyes decidió tomar las riendas de la empresa familiar, se ha dado cuenta de que más allá de producir cajas de cartón en serie, detrás de este negocio hay una serie de actividades que, como empresa, se puede ofrecer y que sus clientes no han sabido aprovechar.

De esta manera, Carlos Javier busca darle una nueva imagen a Producajas, una empresa de su familia que lleva cerca de 14 años en el mercado, y en la que él hace un poco más de un año comenzó a desempeñarse como director comercial.

Poco a poco y tocando las puertas de los diferentes mercados, Producajas fue dándose a conocer entre los empresarios santandereanos. Primero comenzaron con las cajas para calzado genérico, las cuales tuvieron muy buena acogida, y luego, los empresarios del calzado comenzaron a preferir cajas que los diferenciaban dentro del mercado, con lo que Producajas pudo incursionar en la elaboración de cajas en diferentes diseños.

Después vinieron los restaurantes, según Carlos Javier, este es un mercado un poco menos exigente, pues “por ejemplo en la línea de restaurantes de comida japonesa, la prioridad son las cajas para los arroces. Estas son cajas estándar que muchas veces no requieren ni la impresión de un logo. Fue por eso que el crecimiento en este sector también fue muy importante”, señaló.

De esta manera, y durante varios años, Producajas ha logrado posicionarse como fabricante de cajas de cartón liso y corrugado, teniendo siempre como a sus principales clientes a los empresarios de sectores como el de calzado y los restaurantes<sup>36</sup>.

### **3. DEFINICIÓN DEL SISTEMA**

---

36 <http://www.vanguardia.com/historico/27870-cajas-y-empaques-de-santander-para-el-mundo>

### 3.1 MISIÓN

"PRODUCAJAS S.A.S, es una empresa dedicada a satisfacer las necesidades de sus clientes en cajas y empaques de cartón e impresos, mediante los mejores procesos tecnológicos, diseño y calidad para responder a las necesidades de presentación, protección, embalaje de sus productos, para que sus clientes tengan la mejor imagen y satisfacción en el mercado. Promovemos el desarrollo personal y humano del Equipo de trabajo, sentimos la responsabilidad social empresarial, la preservación del medio ambiente y la rentabilidad de sus accionistas".<sup>37</sup>

### 3.2 MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN

Tabla 2. Matriz de Macro segmentación

Qué	Cómo	A quién	En Dónde
Fabricación, venta y distribución de cajas y empaques de cartón e impresos.	Mediante los procesos tecnológicos, diseño, procesos logísticos y el conocimiento y experiencia del talento humano.	Principales clientes en el sector de calzado y servicio de alimentos.	En la Región de Bucaramanga y sus alrededores.

Fuente: Autor

### 3.3 VISIÓN

"Producajas S.A.S, en los próximos CINCO años, será empresa líder en Colombia en la producción de empaques y cajas de cartón e impresos, siguiendo las tendencias del mercado, apoyándonos siempre en un equipo de trabajo comprometido y competente, basándonos en la organización de procesos y siempre trabajando con INNOVACIÓN Y MEJORAMIENTO continuo".<sup>38</sup>

### 3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

<sup>37</sup> Información suministrada por la empresa Producajas S.A.S.

<sup>38</sup> Información suministrada por la empresa Producajas S.A.S.

Figura 2. Estructura Organizacional 2009 de la Empresa PRODUCAJAS S.A.S.<sup>39</sup>

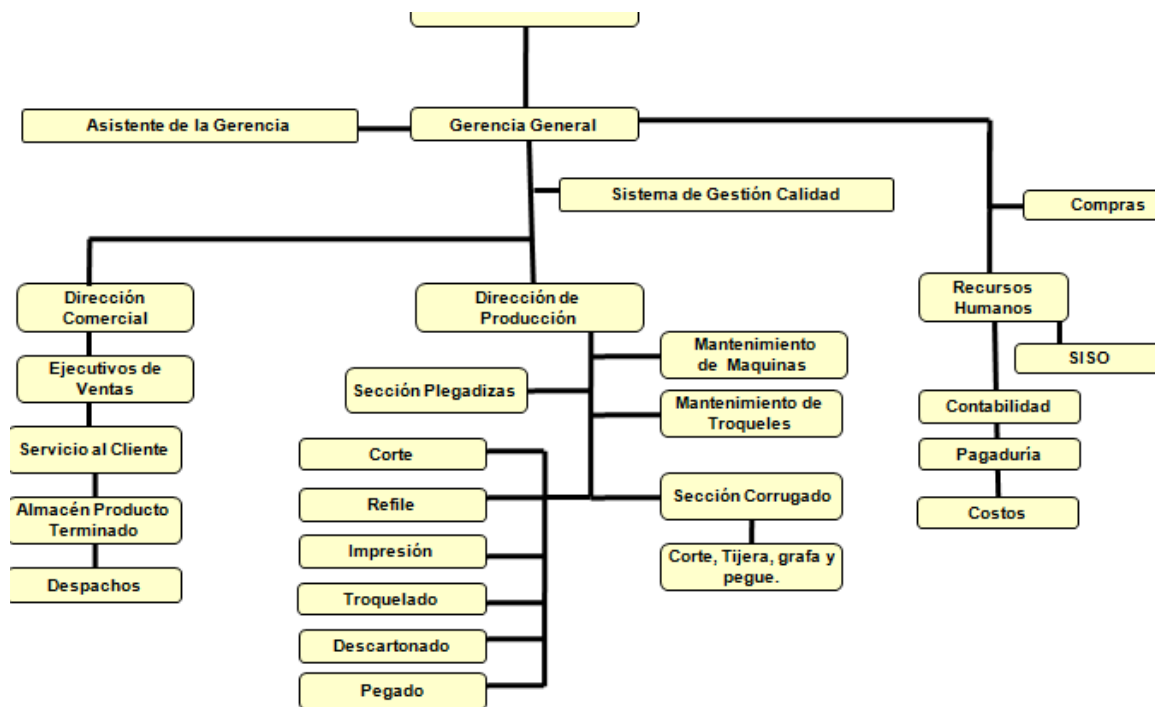


Tabla 3. División Organizacional de la Empresa PRODUCAJAS S.A.S.<sup>40</sup>

<b>NÚMERO DE EMPLEADOS</b>	<b>Nueve</b>
<b>EMPLEADOS ÁREA ADMINISTRATIVA</b>	<b>Cinco</b>
<b>EMPLEADOS ÁREA OPERATIVA</b>	<b>Cuatro</b>

### 3.5 POLÍTICA DE CALIDAD

La empresa Producajas S.A.S, genera satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de sus clientes con objetivos de productividad y crecimiento empresarial, asegurando estándares en calidad en procesos logísticos, productivos, comerciales y de servicios, con un capital humano ético, competente y comprometido.<sup>41</sup>

## 4. ANÁLISIS DEL SISTEMA

<sup>39</sup> Información suministrada por la empresa Producajas S.A.S.

<sup>40</sup> Información suministrada por la empresa Producajas S.A.S.

<sup>41</sup> Información suministrada por la empresa Producajas S.A.S.

## 4.1 ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD

### 4.1.1 Diagnostico Estratégico

### 4.1.2 Árbol de Competencias de Marc Giget (Debilidades y Fortalezas)

Cuadro 1. Factores de Cambio Endógenos (Debilidades y Fortalezas)

FACTORES DE CAMBIO ENDÓGENOS						
ÁRBOL DE COMPETENCIAS	RAÍCES (Saber hacer)		TRONCO (Procesos)		RAMAS (Resultados)	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
MERCADERO Y VENTAS	El dueño de la empresa encargado del manejo las ventas posee excelentes habilidades comerciales.	La empresa no cuenta con la experiencia de asesores comerciales que apoyen la gestión de mercadeo.	Con base en el conocimiento se satisface los requerimientos del cliente en las cajas y empaques.	Falta de experiencia en mercadeo, en la empresa no existe plan de mercadeo-Benchmarking que permita la difusión y publicidad de productos.	La empresa cuenta con habilidades en la elaboración de cajas y empaques para el sector de alimento, calzado, papelería en general, con ventas netas de \$654,4 millones al año.	Falta de conocimiento en la promoción y divulgación de las cajas y empaques, en el estado de resultados no aparece ningún gasto asociado a este rubro.
	Los dueños tienen la habilidad de poder de negociación.	Falta de conocimiento para realizar proceso de seguimiento a los clientes, no se asegura la información necesaria del mismo.	Basados en el conocimiento del negocio se ofrece al mercado cajas de alimentos y calzado.	Falta de aptitud para penetrar en otros sectores de la economía que requieren este producto.	Disponibilidad de la materia prima para responder a las necesidades y expectativas del cliente, representando en el 27% de los inventarios de la empresa.	Falta de conocimiento en innovación en el producto de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado, como cajas y bolsas decorativas, la empresa no tiene presupuestado recurso para innovación.
	Poseen un buen nivel de confianza y relaciones con sus clientes.		Cuenta con buena aptitud facilitando a los clientes la entrega de los productos donde lo requieran.	Solo se tiene una camioneta marca Chevrolet, que realiza las entregas de mercancía en el perímetro de Bucaramanga, cuando es por fuera de la ciudad se incurre en gasto de fletes.	La materia prima tiene características de calidad que permite elaborar un producto más adecuado a las necesidades del cliente: Gramaje, resistencia y durabilidad. Utilizan principalmente dos tipos de cartón: Corrugado y el plegadizo.	Falta de conocimiento para trabajar con otro tipo de materia prima.

FACTORES DE CAMBIO ENDÓGENOS						
ÁRBOL DE COMPETENCIAS	RAÍCES (Saber hacer)		TRONCO (Procesos)		RAMAS (Resultados)	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
ADMINISTRATIVO	Existe un gran compromiso por parte del talento humano con la empresa.	Los propietarios conocen la necesidad de trasladar la fábrica debido a que las instalaciones son muy pequeñas dificultando las maniobras de operación y logística del producto.	La comunicación en la empresa es efectiva, dando a conocer a los empleados cuales son los objetivos y directrices a seguir.	Falta de conocimiento para documentar los procesos de la empresa.	Poseen un buen nivel de confianza y relaciones con su único proveedor de la materia prima y están en acercamientos con cuatro posibles proveedores.	Falta generar relaciones con las empresas de transporte, para validar las condiciones y tiempos de entrega de la mercancía que se envía a los clientes que se encuentran fuera de Bucaramanga.
	Experiencia y conocimiento del negocio en la producción de cajas y empaques.	Falta de plan de capacitación y desarrollo del talento humano de las diferentes áreas de la empresa.	La empresa cuenta con la experiencia del personal en la ejecución de la producción.	La empresa no tiene el conocimiento para realizar procesos de selección de personal.	El Gerente tiene aptitudes para el manejo de buenas comunicaciones con sus clientes, generando confianza en la relación administración - cliente, generando confianza en el sector.	Falta de conocimiento para organizar la empresa y personal en áreas funcionales.
	Estabilidad laboral de los empleados, apoyando la calidad de vida del empleado y su familia.	Falta de personal con el conocimiento para el manejo del área administrativa, la cual era manejada por los propietarios.	El área administrativa cuenta con los equipos de cómputo y elementos de comunicación para apoyar el desarrollo de sus funciones.	Falta de conocimiento en el manejo de la información, no se salvaguarda la información con backups.		
PRODUCCIÓN	Se valora la experiencia del talento humano en el área de producción, por el conocimiento adquirido.	El conocimiento en la producción se encuentra concentrado en el personal de confianza y más antiguo de la organización.	Cuentan con la maquinaria necesaria para la producción de los productos solicitados por los clientes.	Obsolescencia de la maquinaria por insuficiencia en su desempeño.	La maquinaria que hace parte de la producción hace parte del activo y está representada en \$257,3 millones.	Falta de conocimiento para el manejo de los residuos del producto terminado, no cuentan con procesos para ser reutilizado o reciclado.
	Conocimiento de la materia prima y sus características.	Falta de conocimiento para implementar el sistema de gestión de la calidad, que documente los procedimientos técnicos y gerenciales, que sirvan	Basado en la experiencia se cumple con los tiempos de producción acordados con el cliente para la entrega del producto terminado.	Falta del servicio adecuado para el mantenimiento de la maquinaria encargada de la fabricación de las cajas y empaques.	La empresa basada en su conocimiento decide que su producción se realiza con cinco máquinas: Corte, impresión, troquelado, descartonado y pegado.	La empresa de acuerdo al conocimiento de la fábrica, identifica la falta de actualización y tecnificación de las máquinas.

FACTORES DE CAMBIO ENDÓGENOS						
ÁRBOL DE COMPETENCIAS	RAÍCES (Saber hacer)		TRONCO (Procesos)		RAMAS (Resultados)	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
		como guía para los empleados en la fábrica.				
FINANZAS	Los dueños basados en su visión y habilidad empresarial aportan los recursos disponibles para la operatividad.	Falta de conocimiento del talento humano que implemente procedimientos de cartera, que establezca las políticas de cobro y manejo de procesos jurídicos.	La empresa tiene habilidades de negociación logrando sostenerse, dando la rentabilidad esperada por los dueños.	No se ha presupuestado recursos para tecnificación de la maquinaria y actualización de tecnología.	Identificación de los costos reales en los cuales incurre la empresa para la elaboración del producto, representado en \$482,6 millones al año.	Se presenta una baja rentabilidad con respecto al volumen de ventas, dejando una utilidad antes de impuesto de \$50,6 millones al año.

Fuente: Los autores, de acuerdo a la información recopilada de la empresa Producajas S.AS, julio de 2013.

#### 4.1.3 Árbol de Competencias de Marc Giget (Análisis de las variables en su pasado, presente y futuro).

Cuadro 2. Árbol de Competencias de Marc Giget (Análisis pasado, presente y futuro).

Matriz de Análisis de Variables Internas en su pasado, presente y futuro.			
ANÁLISIS DE LAS VARIABLES INTERNAS EN SU PASADO, PRESENTE Y FUTURO.			
VARIABLES INTERNAS	PASADO	PRESENTE	FUTURO
<b>Producto</b>	La empresa en sus inicios ofrecía dos tipos de productos: Cajas plegadizas para la industria, específicamente cajas para comercializar puntillas y grapas y cajas corrugadas para archivos.	El portafolio actual se divide en cinco tipos de productos: Plegadizas para calzado, alimentos papelería en general y Corrugadas para archivo y Caja regular.	Ampliar el portafolio en 15 productos, que sean atractivos para otros segmentos de mercado.

Matriz de Análisis de Variables Internas en su pasado, presente y futuro.			
ANÁLISIS DE LAS VARIABLES INTERNAS EN SU PASADO, PRESENTE Y FUTURO.			
VARIABLES INTERNAS	PASADO	PRESENTE	FUTURO
<b>Imagen Corporativa</b>	Producajas desde sus inicios creo su imagen corporativa y ha sido aceptada y ha dejado recordación en sus clientes; ha sido un aporte para la construcción de relaciones comerciales.	La imagen corporativa continúa siendo la misma.	El Gerente manifiesta que el futuro quiere realizar un estudio de su imagen que le permita generar más recordación en sus clientes y que su nueva imagen genere una sensación de experiencia relacionada con el producto.
<b>Bienestar de los empleados</b>	Los empleados no tenían estabilidad laboral, alta rotación.	Estabilidad laboral de los empleados, apoyando la calidad de vida del empleado y su familia, realizando los pagos en los tiempos establecidos y las prestaciones de ley.	Realizar convenios con entidades financieras que realicen créditos a los empleados y que los puedan para con descuentos quincenales por nómina; brindar apoyo a la educación de los hijos de los trabajadores de primaria y secundaria dando un auxilio para pago de matrícula y compra de textos escolares.
<b>Logística</b>	No se tenía definido un proceso de logística para la elaboración y entrega del producto.	La empresa no tiene definido el procesos de logística, actualmente la fábrica ejecuta la producción basada en ordenes de pedido manual.	La empresa implementará un proceso de logística que le permita optimizar la capacidad instalada de la fábrica para monitorear los tiempos de fabricación y el producto terminado; controlar la distribución del producto monitoreando los tiempos de entrega del producto y costos de transporte.
<b>Capacidad Instalada: Fábrica.</b>	No existe una distribución adecuada.	La fábrica es muy limitada de espacio y no se visualiza una adecuada distribución.	Trasladar la fábrica a un espacio más adecuado para las áreas de la empresa.



Matriz de Análisis de Variables Internas en su pasado, presente y futuro.			
ANÁLISIS DE LAS VARIABLES INTERNAS EN SU PASADO, PRESENTE Y FUTURO.			
VARIABLES INTERNAS	PASADO	PRESENTE	FUTURO
<b>Mercadeo</b>	La empresa con contaba con herramientas para realizar la promoción, comercialización de los productos, ni personal para desempeñar esta labor.	La empresa no tiene estructurada el Área Comercial, este rol lo desarrolla uno de los dueños de la empresa, actualmente tiene una participación en el mercado de calzado y servicio de alimentos en el 1% en el Departamento de Santander.	Definir y estructurar el Área Comercial que incremente la participación del mercado de calzado y servicio de alimentos en el 20% en el Departamento de Santander.
<b>Servicio al cliente</b>	No se tenía en cuenta la satisfacción del cliente, se entregaba el producto sin tener en cuenta la calidad.	No se mide la satisfacción del cliente.	<a href="#">Implementar el sistema CRM, como modelo de gestión de toda la organización, basada en la orientación al cliente.</a>
<b>Rentabilidad</b>	No se calculaba la rentabilidad de la empresa.	La empresa genera una rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) del 9,34%, mostrando rentabilidad sobre el capital invertido.	La empresa incrementará la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) en el 20%; aumentando las ventas y optimizando los costos de producción.
<b>Tecnología</b>	Los operarios tiene el conocimiento específico para la manipulación de las máquinas, realizando los procesos de forma manual con tres máquinas: Corte, impresión y troquelado.	Los operarios tiene el conocimiento específico para la manipulación de las máquinas, realizando los procesos de forma manual con cinco máquinas: Corte, impresión, troquelado, descartonado y pegado.	Las máquinas sean automáticas y monitoreadas por los operarios.
<b>Maquinaria y equipo</b>	Para la elaboración del producto se contaban con tres máquinas: Corte, impresión y troquelado.	La producción se realiza con cinco máquinas: Corte, impresión, troquelado, descartonado y pegado, representando en el activo por \$257,3 millones.	Adquirir 1 máquina de impresión bicolor para impresión de calidad para penetrar en mercados exigentes y una troqueladora manual de pliegos para mercados no tan exigentes; tecnificar la maquinaria.

Matriz de Análisis de Variables Internas en su pasado, presente y futuro.			
ANÁLISIS DE LAS VARIABLES INTERNAS EN SU PASADO, PRESENTE Y FUTURO.			
VARIABLES INTERNAS	PASADO	PRESENTE	FUTURO
<b>Vehículos</b>	La empresa utilizaba empresas de transporte para el traslado de los productos.	La empresa tiene una camioneta para el traslado en la misma ciudad de los productos y para fuera se utilizan empresas de transporte.	Adquirir dos camionetas para realizar el traslado de los productos hasta el destino del cliente.
<b>Calidad de producto</b>	La calidad del producto no era tan importante, el cliente solicitaba especificaciones muy básicas en los pedidos de cajas y empaques.	En la fábrica cuando se detecta un producto defectuoso, se retira y se desecha, no existe ningún tipo de medición.	Implementará proceso que le permita medir el número de productos defectuosos junto con su proceso de mejora.
<b>Capital de trabajo</b>	La empresa ha logrado tener la capacidad para desarrollar sus actividades acordes con los pedidos solicitados por los clientes.	La empresa tiene una razón corriente de 2:1, tiene la capacidad de cumplir con sus obligaciones en el corto plazo, por cada peso que debe cuenta con dos pesos para responder.	La empresa incrementará su capital de trabajo, aumentando su razón corriente 3:1, incrementado la capacidad de la empresa para operar y cumplir con sus obligaciones.
<b>Cultura</b>	Se practican una serie de hábitos, creencias y se comparten los valores, tradiciones dentro de los miembros de la empresa.	Se practican una serie de hábitos, creencias y se comparten los valores, tradiciones dentro de los miembros de la empresa.	Se documentará el tema de cultura organizacional como parte del direccionamiento estratégico que se quiere implementar.
<b>Conocimiento del negocio</b>	Inicialmente el Sr. Javier Reyes dirigía la empresa, con el conocimiento del sector y con la experiencia de los empleados del área de producción.	La empresa está a cargo de sus propietarios Javier Reyes y su hijo Carlos Javier Reyes, quien es la persona que apoya en conocimiento con la parte comercial de la empresa.	Incrementar sus relaciones comerciales para lograr posicionarse a nivel regional y nacional, entienden que deben crear el área comercial con apoyo de fuerza de ventas.

Matriz de Análisis de Variables Internas en su pasado, presente y futuro.			
ANÁLISIS DE LAS VARIABLES INTERNAS EN SU PASADO, PRESENTE Y FUTURO.			
VARIABLES INTERNAS	PASADO	PRESENTE	FUTURO
<b>Ventas</b>	En el pasado las ventas netas promedio eran de \$300 a \$400 millones al año.	Las ventas ascienden a la suma de \$654.472.000 millones, los cuales son los únicos ingresos que registra la empresa en el desarrollo de su actividad.	Lograr un crecimiento en las ventas del 50%.
<b>Diferenciación</b>	Los productos eran muy genéricos, los clientes no demandaban tantos detalles para su fabricación.	Se elaboran los productos dependiendo del requerimiento del cliente, con las impresiones requeridas.	Realizar los productos con materia prima ecológica, con mejores colores y acabados.
<b>Innovación</b>	No era importante para la elaboración del producto.	La empresa reconoce la importancia en el tema de innovación, cuenta con un profesional que se encarga del diseño de los productos.	Implementar el Área de Diseño, con el personal especializado que se encargue de mejorar los actuales productos y cree nuevos productos de acuerdo a las tendencias del mercado.
<b>Materias Primas</b>	No se tenía en los inventarios materia prima para responder a los pedidos de forma inmediata.	Disponibilidad de la materia prima para responder a las necesidades y expectativas del cliente, representando en el 27% de los inventarios de la empresa.	Disponer de materia prima de mejor calidad y a precios justos.
<b>Competencias del Personal</b>	El conocimiento era adquirido mediante la experiencia.	La empresa no cuenta con plan de capacitación para los empleados.	Implementar plan de capacitación para los empleados, con una periodicidad de dos veces al año.

Fuente: Los autores, de acuerdo a la información recopilada de la empresa Producajas S.AS, julio de 2013.

#### 4.1.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI

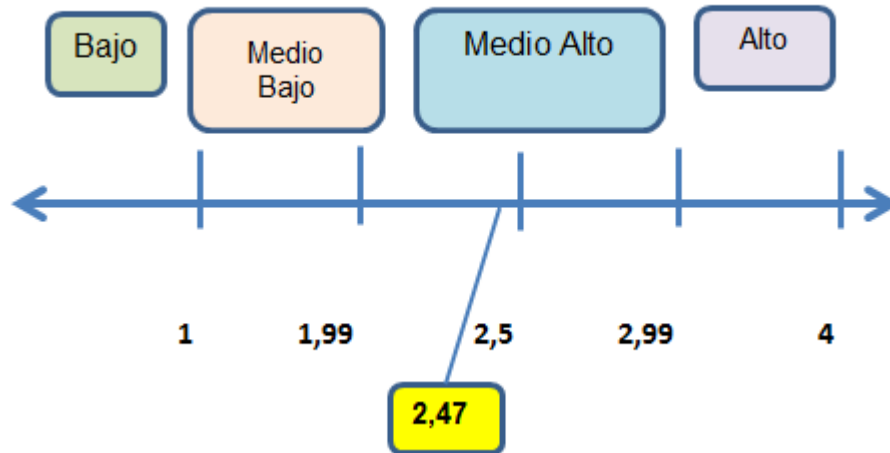
Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI</b>				
<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>		<b>PONDERACIÓN (PESO) O VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO (P*C)</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Existe un gran compromiso por parte del talento humano con la empresa.	0,06	3	0,18
2	Cuentan con la maquinaria necesaria para la producción de los productos solicitados por los clientes.	0,03	4	0,12
3	Se cumple con los tiempos de producción acordados con el cliente para la entrega del producto terminado.	0,05	3	0,15
4	Las cajas y empaques elaborados presentan el diseño y calidad solicitado por los clientes.	0,05	3	0,15
5	Poseen un buen nivel de confianza y relaciones con sus clientes.	0,06	3	0,18
6	La comunicación en la empresa es efectiva, dando a conocer a los empleados cuales son los objetivos y directrices a seguir.	0,04	3	0,12
7	Experiencia y conocimiento del negocio en la producción de cajas y empaques.	0,06	3	0,18
8	Se cumple con los tiempos de producción acordados con el cliente para la entrega del producto terminado.	0,05	3	0,15
9	Se ofrece cajas y empaques para el sector de alimento, calzado, papelería en general y farmacéutico.	0,05	3	0,15
10	Estabilidad laboral de los empleados, apoyando la calidad de vida del empleado y su familia.	0,03	3	0,09
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Falta de un sistema de gestión de la calidad, que documente los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de trabajo de la maquinaria y la información de la organización.	0,07	2	0,14
2	No existe plan de mercadeo-Benchmarking que permita la difusión y publicidad de productos.	0,06	2	0,12

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI</b>				
<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>		<b>PONDERACIÓN (PESO) O VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO (P*C)</b>
<b>3</b>	Las instalaciones de la empresa son muy pequeñas dificultando las maniobras de operación y logística del producto.	0,06	2	0,12
<b>4</b>	Falta de planeación y control en la fabricación de las cajas, se malgasta parte de la materia prima y tiempos invertidos en la elaboración del producto final.	0,05	2	0,10
<b>5</b>	Se desechan los residuos del producto terminado, el cual no tiene ningún proceso para ser reutilizado o reciclado.	0,03	2	0,06
<b>6</b>	Falta de profesional especialista que se encargue de innovar en diseños de las cajas y empaques de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado y exigencias del cliente.	0,07	2	0,14
<b>7</b>	Obsolescencia de la maquinaria por insuficiencia en su desempeño.	0,04	2	0,08
<b>8</b>	No se optimiza el uso de la materia prima en la elaboración del producto, por falta de tecnología adecuada.	0,04	1	0,04
<b>9</b>	Falta de innovación en el producto, de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado, como cajas y bolsas decorativas.	0,05	2	0,10
<b>10</b>	Falta de penetración en otros sectores de la economía que requieren este producto.	0,05	2	0,10
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>2,47</b>

Fuente: Los autores, de acuerdo a la información recopilada de Producajas S.AS, julio de 2013.

Figura 3. Escala de Calificación Matriz Evaluación de Factores



Fuente: Docente Darío Alfonso Sierra Arias, Especialización Gerencia Estratégica.

El resultado de la matriz es 2,47 se concluye que la empresa Producajas S.A.S no presenta una adecuada situación interna, tiene grandes oportunidades de mejorar sobre los factores internos.

Realizado el análisis interno de la empresa se determina que una de sus puntos relevantes está dado por la experiencia y el compromiso por parte del talento humano, de acuerdo a entrevista realizada a Javier Reyes gerente y uno de los propietarios, comentaba que una de sus fortalezas y por la cuales ha logrado mantenerse en el mercado es por la experticia y conocimiento adquirido del negocio durante catorce años que lleva al frente de la empresa, igualmente resalta que el personal encargado de la producción es el soporte fundamental en la elaboración de los pedidos. La maquinaria para la elaboración de este producto es especializada, aunque muy antigua y con falta de tecnificación responde a la demanda exigida por sus clientes.

La empresa se fundamenta en la elaboración de cajas y empaques principalmente en los sectores que mejor se desenvuelve el sector de calzado, dado que en Bucaramanga de acuerdo a información suministrada por la Cámara de Comercio hasta el 14 de octubre de 2013 en el Departamento de Santander existen 1.554 empresas activas con capitales \$38.471 millones; en el sector de servicios de comida y bebidas existen 5.669 empresas activas con capitales de \$126.613 millones.

De acuerdo a entrevista realizada a Carlos Reyes quien es el ejecutivo comercial y junto con su padre Javier Reyes, quienes son los propietarios de la empresa, manifiestan que han logrado como fortaleza mantener buenas relaciones con sus clientes, lo cual ha favorecido el contacto con nuevos clientes.

Dentro de las oportunidades de mejora de Producajas están en organizar todo el conocimiento adquirido mediante la implementación del Sistema de Gestión de calidad, el cual le permitirá documentar todos sus procesos y poder realizar mejorar continuas a sus procesos involucrados en la elaboración del producto.

De acuerdo a Carlos Reyes, ejecutivo comercial, la empresa actualmente no tiene un plan de mercadeo definido y herramientas como página web, publicidad, promoción, marketing que impulsen a la empresa a que sus productos sean más reconocidos en el medio, es considerado por Carlos como una debilidad en la cual deben trabajar y destinar los recursos necesarios en la innovación y promoción del producto.

La falta de definición del proceso de logística que determine de forma clara que tipo de instalación requiere la empresa para operar, la planeación y control en la fabricación del producto que permita optimizar los recursos, minimizar los desperdicios, determinar la cadena de suministro desde la obtención de la materia prima hasta la entrega del producto final al cliente.

## **4.2 ANÁLISIS DE ENTORNO ESTRATÉGICO**

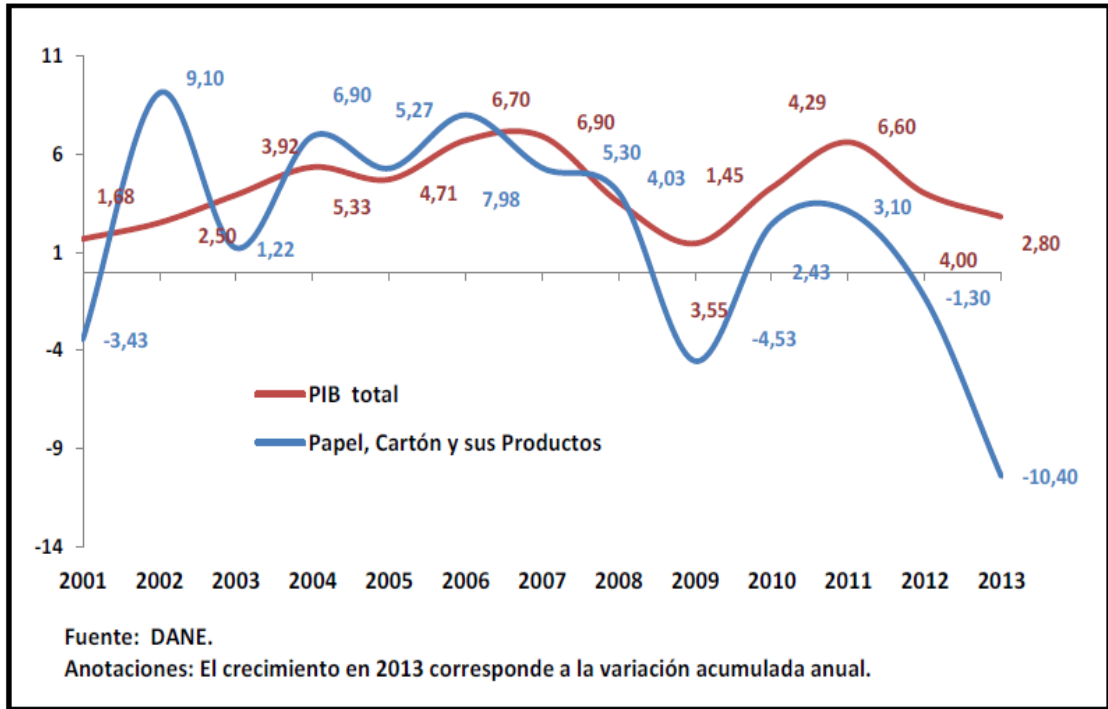
### **4.2.1 Análisis del Sector**

La empresa Producajas S.A.S pertenece al sector industrial en la fabricación de empaques e impresos de cartón.

Al finalizar el año 2012 el sector de papel, cartón y empaques representó 0,5% del PIB nacional y 3.8% de la producción de la industria manufacturera del país. Históricamente, tras una caída del 4.53% de su producción en 2009, el sector logró recuperarse hasta alcanzar un crecimiento positivo de 3.1% en 2011. Sin embargo, el desempeño anual de 2012 mostró una variación negativa de 1.3% frente a un crecimiento del PIB total de 4%.

En el primer trimestre de 2013 el sector presentó una contracción de su producción de 10,4% respecto al mismo período del año pasado.

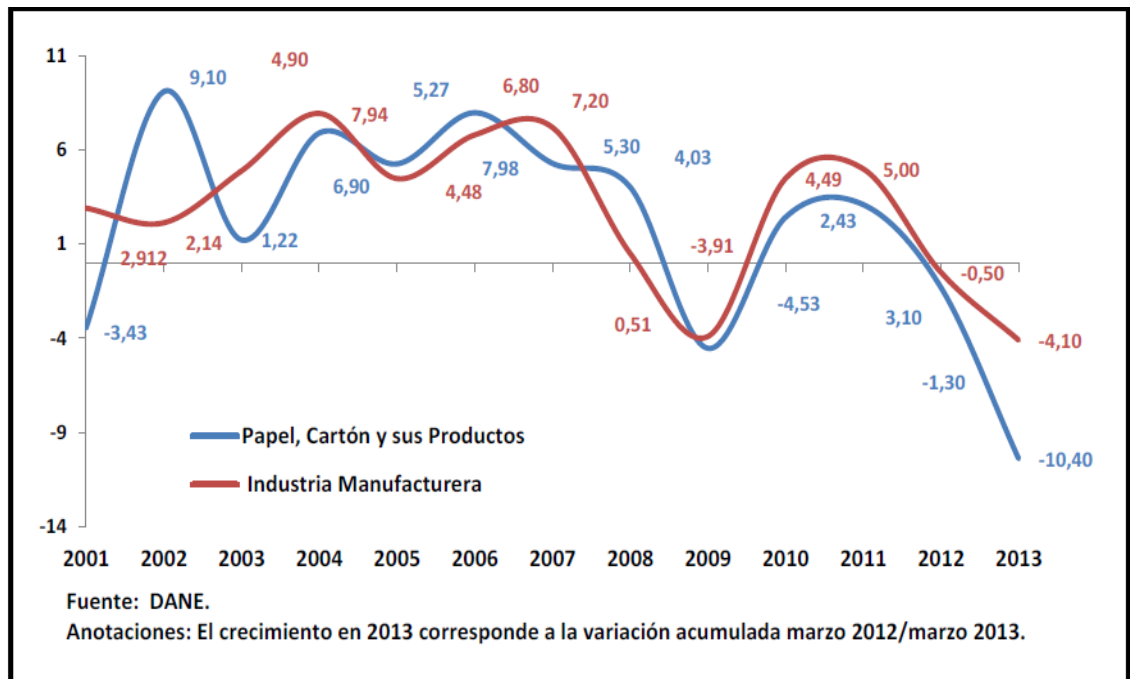
Figura 4. Tasa de Crecimiento del PIB Papel, Cartón y sus Productos, y del PIB Total



La trayectoria de la producción del sector sigue la dinámica de la industria manufacturera aunque las tasas de crecimiento de la producción de papel y cartón son ligeramente inferiores en términos relativos. Durante 2012 el PIB industrial registró una variación negativa de 0,7%, la mitad de reducción del PIB del sector papelerero en ese año. Aun así, en el primer trimestre de 2013 la industria manufacturera se contrajo 4,1% mientras que la producción de papel y cartón solo se redujo 10,4%. Este panorama se debe al contexto desfavorable generado por la revaluación (la apreciación llegó al 9% en 2009) de la moneda nacional que afecta a cerca del 50% de las industrias en el país y a la falta de dinamismo de industrias asociadas como la de comunicación gráfica.



Figura 5. Tasa de Crecimiento del PIB Industrial Manufacturero y del PIB de Papel, Cartón y sus Productos.



Por su parte, al desagregar el crecimiento del sector por trimestres se encuentra que durante 2012 la producción exhibió una tendencia estable de variaciones negativas de aproximadamente 1,7%. Por consiguiente, el desempeño trimestral registra reducciones de la producción desde el primer trimestre de 2012 a la actualidad.

Un factor que impacta en forma significativa la evolución de la producción del sector es el bajo consumo por habitante de papel y cartón en relación a otros países. Así mismo, La rápida difusión de internet y de otras tecnologías de la información ha debilitado un nicho importante de mercado en el área de impresiones y edición. Otro aspecto destacable es la cercanía del sector con el desempeño del resto de la economía, una proximidad que está explicada en gran medida por la producción de empaques. En ese orden de ideas, el dinamismo de la economía nacional determinará una buena parte de las perspectivas futuras de la producción de papel, cartón y empaques.

Adicionalmente, el sector del reciclaje se percibe como un negocio muy importante y rentable para las papeleras. La industria papelera y de cartones espera que los índices de recuperación del papel reciclable sean más altos. En el país aproximadamente el 50% del papel reciclable es generado por el comercio, el 30% por la industria y el resto por las instituciones, las oficinas y los hogares. La mayor

parte de los residuos generados por el comercio y la industria es negociada directamente entre los generadores y las empresas papeleras.

De igual manera, vale la pena destacar que la dinámica de las ventas dependerá en buena parte de los costos de materias primas y los factores climáticos en este nuevo año. La falta de organización en cuanto a proyectos de reciclaje en los planes de ordenamiento públicos dificulta la disminución de costos en la generación de insumos del sector. Por otra parte, de presentarse un período invernal fuerte, el acceso a los derivados de caña de azúcar disminuye y se hace más difícil obtener madera generando estancamientos en la producción.

Al finalizar el año 2012 las exportaciones del sector de papel, cartón y sus productos alcanzaron un monto de USD \$557,3 millones. Este valor representó un incremento de apenas 1,4% respecto al año pasado y una participación de 0,9% en las exportaciones totales. En el primer trimestre de 2013 las exportaciones del sector disminuyeron 8,8%.

A lo largo de 2012, los principales destinos de exportación del sector fueron Ecuador, Venezuela, y Perú con participaciones sobre el total exportado de 27,88%, 14,6% y 14,72%. De esta manera es posible observar que los principales destinos de exportación se encuentran en Latinoamérica.

De otra parte, las importaciones de papel, cartón y sus derivados se ubicaron en cerca de USD \$770,5 millones al cierre de 2012. Las importaciones también experimentaron una contracción en el primer trimestre de 2013.

Al desagregar el monto total de las importaciones por zona económica de origen es posible observar que Estados Unidos y la Unión Europea son los principales proveedores de papel, cartón y empaques en el país con participaciones de 26.6 y 20.5% respectivamente.

La empresa con el mayor volumen de ventas en el año 2010 es Cartón De Colombia S.A. con \$763,219 millones; Colombiana Kimberly Colpapel S. A con ventas por \$752,268 millones; y Carvajal Pulpa Y Papel con ventas por \$486,288 millones.

Este sector se calificó dentro del tercer cuartil en 2012 y ocupó la posición 50 en el ordenamiento de los 84 sectores. Este sector pertenece al grupo que reúne el tercer 25% de los sectores con los resultados menos favorables del conjunto. No obstante al analizar sus indicadores de endeudamiento es posible ubicar al sector en una mejor posición, en este caso el sector se ubica en el lugar 13, lo cual es resultado de sus menores tasas de endeudamiento.

## Grado de Concentración del Sector

Con el propósito de contribuir a la caracterización de los sectores económicos de la economía, en la presente entrega se presenta un informe basado en el principio de Pareto, el cual permite establecer el grado de concentración que existe en los diferentes sectores de acuerdo con el volumen de ventas y el número de empresas que reportan información.

En este sector la muestra contiene 79 empresas con información de ventas, las 15 primeras equivalen al 19% del total de empresas y concentran el 79.14% de las ventas<sup>42</sup>.

Tabla 5. Primeras 15 Empresas del Sector de Papel, Cartón y Empaques (\$ millones)

No	RazonSocial	Ventas	Acumulado Ventas	Acumulado Empresas	Rentabilidad sobre Ventas	Rentabilidad sobre Patrimonio	Endeudamiento	Utilidad Neta
1	CARTON DE COLOMBIA S.A.	763.219	13,89%	1,11%	4,8%	2,4%	23,1%	36.895
2	COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S. A.	752.268	27,57%	2,22%	8,7%	3,7%	19,8%	65.753
3	CARVAJAL PULPA Y PAPEL S.A.	486.288	36,42%	3,33%	-4,8%	-2,8%	23,8%	(23.308)
4	CARVAJAL EDUCACION SAS	264.540	41,23%	4,44%	2,1%	6,2%	73,5%	5.553
5	PAPELES NACIONALES S A	260.897	45,98%	5,56%	3,8%	4,4%	27,2%	9.826
6	CARVAJAL EMPAQUES S.A.	205.671	49,72%	6,67%	21,5%	12,5%	45,1%	44.158
7	CARTONES AMERICA S A	203.104	53,42%	7,78%	11,2%	7,3%	40,8%	22.754
8	PAPELES DEL CAUCA S A	202.893	57,11%	8,89%	6,6%	4,6%	30,5%	13.378
9	PRODUCTOS AUTOADHESIVOS ARCLAD S.A.	181.912	60,42%	10,00%	2,4%	4,6%	51,3%	4.359
10	FAMILIA DEL PACIFICO S.A.S	175.641	63,61%	11,11%	22,8%	17,9%	21,0%	40.025
11	CARVAJAL PULPA Y PAPEL S.A.S	170.318	66,71%	12,22%	1,6%	6,3%	54,3%	2.775
12	EMPACOR S.A.	160.253	69,63%	13,33%	0,0%	0,0%	65,6%	17
13	PAPELES Y CARTONES S.A.	137.635	72,13%	14,44%	9,9%	8,8%	12,1%	13.642
14	COMPAÑIA DE EMPAQUES S.A.	129.074	74,48%	15,56%	3,9%	3,2%	26,0%	5.003
15	KC ANTIOQUIA GLOBAL LTDA	90.901	76,14%	16,67%	-1,9%	-9,3%	81,4%	(1.717)

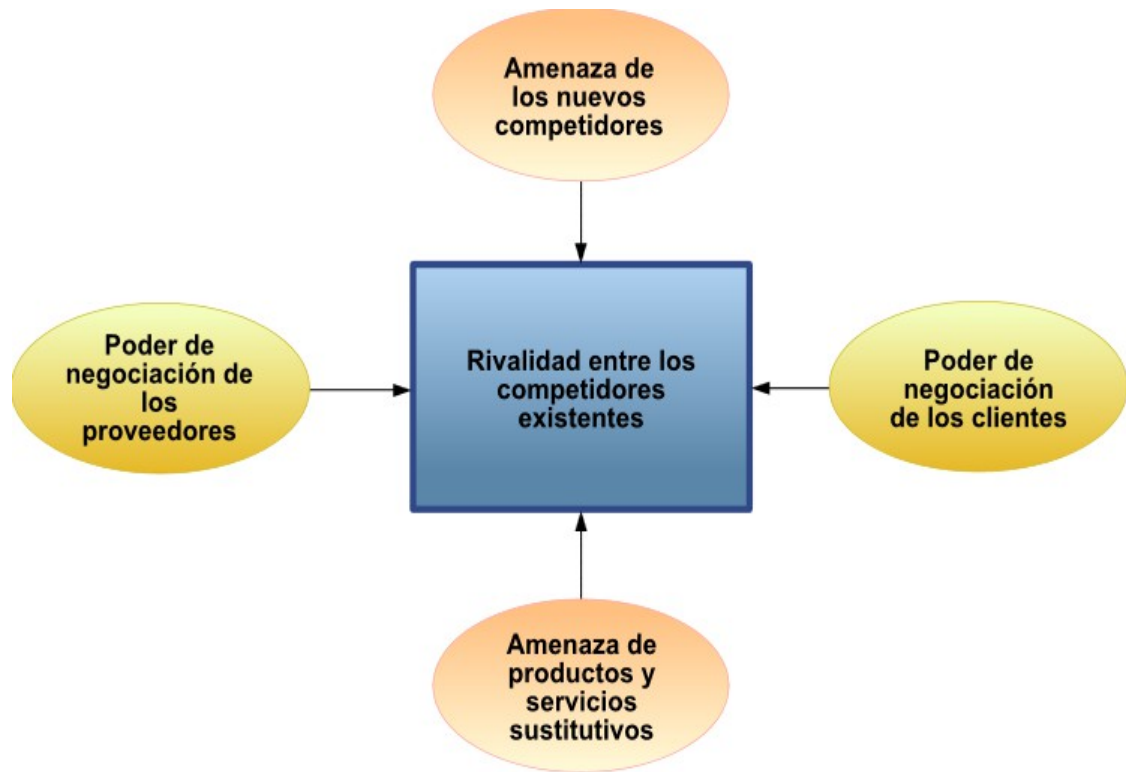
Fuente: BPR-Benchmark

42 [Base de datos](#) BPR Benchmark – Credit And Market Analysis Tools a Product Of Isi Emerging Markets.

## 4.2.2 Análisis de Atractividad

### 4.2.2.1 Cinco Fuerzas de Porter

Figura 6. Esquema Ilustrativo de las Cinco Fuerzas de Porter.<sup>43</sup>



### 4.2.2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite realizar un análisis externo de la empresa Producajas S.A.S mediante la evaluación de la industria, evaluando el entorno, la competencia, el mercado, los compradores y los proveedores; esta información permitirá generar estrategias para hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades:

**Barreras de entrada:** La amenaza de entrada de nuevos participantes depende de las barreras de entrada existentes en el sector industrial en la fabricación de papel, cartón y empaques y se pretende medir el grado de dificultad para que otra empresa ingrese a este sector.

<sup>43</sup> [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/75/Modelo\\_Porter.svg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/75/Modelo_Porter.svg).

- En el sector existen empresas muy bien posicionadas que por los volúmenes de compras que manejan, los costos unitarios de producción van disminuyendo, para una empresa nueva que ingrese al sector, es muy complicado competir por los precios.
- Para crear una empresa de fabricación de papel, cartón y elaboración de empaques se requiere un capital de trabajo elevado para la compra de la tecnología especializada, tener el talento humano competente, que posea el conocimiento y experiencia para operar este tipo de maquinaria, para operar se requiere de una capacidad instalada con ciertas especificaciones y los permisos exigidos por el gobierno.
- La identificación de la empresa y el reconocimiento que tenga por la experiencia en sector, marcan una pauta muy importante al momento de ofrecer el servicio para la fabricación de cajas y empaques.

Las barreras de entrada al sector son bastante fuertes, sin embargo si el nuevo competidor cuenta con los requerimientos necesarios como suficiente capital de trabajo, el talento humano que cuente con la experiencia necesaria y posea con un portafolio atractivo, podría lentamente ingresar al mercado, sacrificando rentabilidad para brindar un precio de producto competitivo; que el sector presente estas barrera de entrada es una oportunidad para Producajas porque frenan el ingreso de otras competidores y permite aprovechar sus fortalezas como la experiencia y conocimiento.

**Amenaza de productos sustitutos:** El objetivo de estos productos sustitutos es buscar ofrecer otro producto que cumpla la misma función, con los productos de cajas y empaques existen otras empresas que pueden ofrecer productos sustitutos en madera y plástico, siendo mucho más costosa la fabricación, esto quiere decir que la amenaza de productos sustitutos es poca, la relación precio-rentabilidad no es atractiva para entrar a competir. Es importante analizar las ventajas y desventajas de los materiales utilizados para la elaboración de los productos:

**Madera:** Es un material de alta resistencia y durabilidad, se dificulta la manipulación, la limpieza y la estandarización de las cajas o empaques.

**Plástico:** Es un material resistente y durable, fácil de limpiar, reutilizable, presenta dificultad para el apilado.

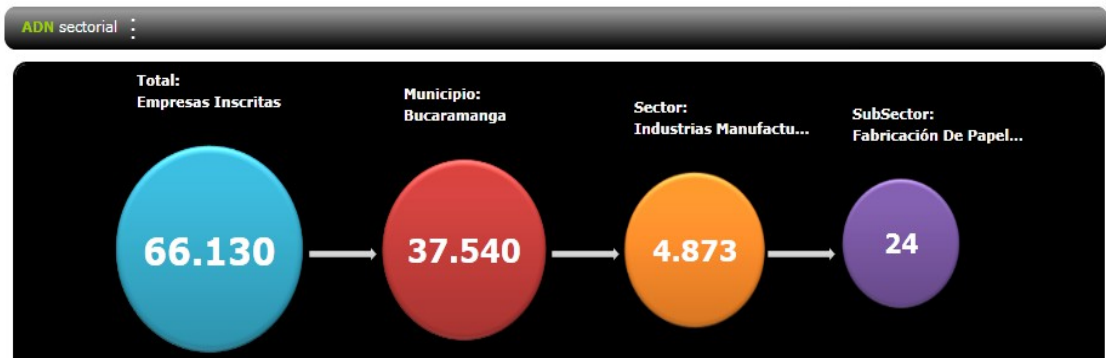
**Cartón Corrugado:** El cartón es resistente al aplastamiento, es muy fácil trabajar los productos por la flexibilidad, lo que permite realizar cajas y empaques de diferentes tamaños realizando el diseño requerido, permite realizar las impresiones en colores, ocupan menos espacio, la desventaja del cartón es su difícil limpieza y su vida útil es más corta; este tipo de cajas y empaques son

utilizados para transportar frutas, alimentos, vinos, carnes y la tendencia a crecer es por su precio y fácil manejo.

Para Producajas es una oportunidad debido a que la materia prima como el cartón corrugado y el cartón plegadizo que utiliza para la fabricación de sus productos, presenta muchas más ventajas que los productos sustitutos, a precios mucho más competitivos y asequibles, manteniendo su margen de rentabilidad.

**La rivalidad entre competidores en la industria:** En el sector industrial, en la elaboración de cajas y empaques se presentan grandes y medianos competidores; a nivel regional la empresa Producajas S.A.S. se ubica como una empresa pequeña, en Bucaramanga en este sector se encuentran inscritas en la Cámara de Comercio 24 empresas, en análisis presenta un alto grado de rivalidad entre los competidores buscado una porción de participación en el mercado.

Figura 7. Empresas inscritas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, subsector: Fabricación de Papel, Cartón y Productos de Papel y Cartón.



Fuente: <http://www.compite360.com/adnsectorial/>- Cámara de Comercio de Bucaramanga, 21 de julio de 2013.

**Características del producto:** Producajas S.A.S presenta un alto grado de rivalidad con sus competidores en las características del producto, debido a que la competencia está innovando en presentación, en otros tipos de producto como cajas decorativas y empaques para alimentos congelados, como consecuencia disminuye su participación en el mercado.

**Compromiso estratégico:** Los competidores reflejan en sus productos la implementación de estrategia por la diversificación y publicidad utilizada para ampliar su mercado objetivo; están ingresando a nuevos sectores como empaques para vinos, bolsas decorativas para tiendas, ropa y diferentes prototipos, utilizando materia prima ecológica.

La rivalidad entre competidores refleja un alto impacto para Producajas S.A.S, mostrando la necesidad de generar estrategias que permitan afrontar esta

amenaza, buscando ampliar el mercado de participación, ampliar su portafolio de productos.

**El poder de negociación de los compradores:** En este análisis el poder de negociación de los compradores es alto, es decir que la cantidad de compradores en la industria viene en aumento y su capacidad de poder de negociación en el caso de estos productos depende de volúmenes de compra, lo cual los lleva a reclamar precios más bajos. Se ha presentado inconvenientes con negociaciones debido a que la competencia se los gana por precio; Producajas S.A.S debe diseñar estrategias que minimicen este impacto en la rentabilidad, incrementando sus clientes e implementando un plan para la fidelización de estos.

**El poder de negociación de los proveedores:** De acuerdo al análisis el poder de negociación de los proveedores es alto, porque el proveedor impone a sus clientes el precio de la materia prima, en este caso la forma de lograr un menor precio es por volúmenes de compra. El grado de dificultad que se presenta es cuando la empresa que requiere la materia prima que se enfrenta a su proveedor como competidor dentro de su mismo sector, por lo general su rentabilidad financiera se verá reducida, por ejemplo la empresa Carvajal provee diversos tipos de cartón y al mismo es fabricante de cajas y empaques diversos.

Producajas S.A.S actualmente tiene un solo proveedor y le establece el precio de la materia prima, se considera una amenaza, es necesario establecer alianzas y mirar las alternativas con otros proveedores con el propósito para establecer mejores precios en las materias primas y poder mejorar los precios del producto terminado.

Tabla 6. Atractividad de la Industria – Papel, Cartón y Empaques

ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA								
FACTORES ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN	ATRACTIVIDAD					DESCRIPCIÓN	
<b>1. AMENAZAS DE NUEVOS PARTICIPANTES</b>								
<b>Barreras de Entrada</b>		<b>Muy Poca</b>	<b>Poca</b>	<b>Neutral</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy Alta</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
Economías de escala	Pequeñas					X	Grandes	La organización empresarial de la industria de papel está concentrada en pocas empresas, con elevadas economías a escala.
Diferenciación de producto	Escasa				x		Grandes	Las empresas están tomando medidas industriales que aportan a disminuir el impacto ambiental de la producción del sector imponiendo diferenciaciones de producto.
Identificación de marca	Baja					X	Elevada	Las marcas son importantes en este sector, permite que la empresa se posicione en el mercado y hace la diferencia significativa entre sus competidores, es reflejo de la calidad de los productos, por ejemplo: Colombiana Kimberly, Carvajal Pulpa y Papel S.A., Carvajal Empaques S.A., Papeles del Cauca S.A.
Costo de cambio	Bajo		x				Elevado	El costo de cambio lo percibe el cliente por la calidad del producto y el precio se afecta dependiendo del volumen que requiera.



### ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA

FACTORES ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN	ATRACTIVIDAD					DESCRIPCIÓN	
Acceso a canales de distribución	Amplio				x		Restringido	Los canales de distribución no son los más adecuados, constituyen una barrera fuerte, debido a que la infraestructura vial no es la más adecuada para conectar los centros de producción con todas las regiones del país.
Requerimientos de capital	Bajos					x	Elevados	Los requerimientos de capital son altos y sobresalen por su nivel de activos empresas como: Cartón Colombia, Colombiana Kimberly, Propal, Productos Familia, entre otras.
Acceso a tecnología avanzada	Amplio		x				Restringido	Acceder a tecnología avanzada presenta unos altos costo, son las grandes empresas que han adoptado tecnologías de gestión que ofrecen resultados a corto plazo en reducción de costo lo que se refleja en el aumento dela producción.
Acceso a materias primas	Amplio		x				Restringido	La materia prima presenta un costo significativo, los altos aranceles internos sobre las materias primas que importar el sector (pulpas de fibra larga, almidones, aprestos, entre otros.

### ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA

FACTORES ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN	ATRACTIVIDAD					DESCRIPCIÓN	
Protección del gobierno	Inexistente		x				Elevada	Las empresas se ven afectadas por la carga tributaria, los altos costos que se pagan por el consumo de energía, los elevados fletes que se pagan para el transporte del producto, la deficiencia vial que sufre el país y los complejos procesos para conseguir la aprobación para conseguir la aprobación de exportación.
Efecto de la experiencia	Sin Importancia			x			Muy Importante	La experiencia alcanzada por las grandes empresas, les ha permitido mejorar positivamente sus volúmenes de producción.
<b>Amenaza de nuevos participantes</b>		0	4	1	2	3		
<b>Barreras de Salida</b>		<b>Muy Poca</b>	<b>Poca</b>	<b>Neutral</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy Alta</b>		
Especialización de activos	Elevada		x				Baja	La mayor parte de los activos son especializados por el tipo de producto que se fabrica.
Costo fijo de salida	Elevado		x				Bajo	Son elevados, para cerrar empresas se tienen en cuenta los costos que se deben pagar por liquidar al personal, pagar al estado y a los proveedores.
Interrelación estratégica	Elevada	x					Baja	Las empresas tienen bien definida sus unidades estratégicas de negocios y tienen el conocimiento claro del negocio.

ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA								
FACTORES ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN	ATRACTIVIDAD					DESCRIPCIÓN	
Barreras emocionales	Elevada		x				Baja	EL personal encargado de la producción requiere capacitación en procesos especializados, se dificulta conseguir personal que cuente con la experiencia necesaria.
Restricciones gubernamentales y sociales	Elevada				x		Baja	Es estado no interviene en este tipo de decisiones.
<b>Barreras de Salida</b>		1	3	0	1	0		
<b>2. AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>								
<b>VARIABLE</b>		<b>Muy Poca</b>	<b>Poca</b>	<b>Neutral</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy Alta</b>		
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande		x				Pequeño	En la elaboración de empaques y cajas se encuentran materiales sustitutos del cartón como el aluminio, hojalata, madera, plástico y vidrio.
Costos de cambio de usuarios	Bajo					x	Alto	Para el cliente realizar cambio de producto le representa un alto costo.
Agresividad y rentabilidad de productos sustitutos	Elevada		x				Bajo	La rentabilidad y agresividad en los productos sustitutos no es alto, teniendo en cuenta que el costo de la materia prima es más elevado.
Precio valor de sustitutos	Elevada		x				Bajo	El precio de los productos sustitutos es muy elevado.
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>		1	3	0	0	1		

ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA								
FACTORES ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN	ATRACTIVIDAD					DESCRIPCIÓN	
3. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES								
VARIABLE		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta		
No. de competidores igualmente equilibrados	Grande		x				Pequeño	El comportamiento y evolución del sector en la producción y ventas está altamente concentrada en un mínimo de empresas y estas son las que condicionan la practica en el sector.
Crecimiento de la industria	Lento		x				Rápido	Al finalizar el año 2012 el sector de papel, cartón y empaques representó 0.5% del PIB nacional y 3.8% de la producción de la industria manufacturera del país. La producción en el año 2009 sufrió una caída del 4.53%, se recuperó en el 2011 con un crecimiento positivo de 3.1%; en el año 2012 mostró una variación negativa del 1.3% frente a un crecimiento del PIB de 4%. En el primer trimestre del año 2013 el sector presentó una contracción de su producción del 10.4% respecto al mismo período del año pasado.
Costo fijo de almacenamiento	Elevado				x		Bajo	Los costos no son altos, debido a que la producción por lo general se realiza de acuerdo a los solicitados por el cliente; el costo se presenta en el almacenamiento de la materia prima que debe estar disponible para llevar a cabo la producción.

ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA								
FACTORES ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN	ATRACTIVIDAD					DESCRIPCIÓN	
Características de producto	Genérico				x		Producto Único	Depende de los requerimientos solicitados por el cliente y van acorde con la destinación.
Incrementos capacidad	Pequeño		x				Grande	Se presenta de acuerdo al crecimiento de la empresa y del sector.
Diversidad de competidores	Elevada				x		Baja	La diversidad de competidores es baja, dado que el sector está altamente concentrado en un mínimo de empresas.
Compromisos estratégicos	Grande				x		Pequeño	Según informe del Departamento Nacional de Planeación las estrategias del sector son muy dependientes de la gestión del gobierno.
<b>Rivalidad entre competidores</b>		0	3	0	4			
<b>4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES</b>								
<b>VARIABLE</b>		<b>Muy Poca</b>	<b>Poca</b>	<b>Neutral</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy Alta</b>		
Cantidad de compradores importantes	Pocos				X		Muchos	Están muy relacionados con el crecimiento del sector.
Disponibilidad de sustitutos de productos en la industria	Muchos			X			Pocos	Se encuentran en el mercado productos sustitutos, es decir el productos pero en materiales diferentes al cartón.
Costos de cambio del comprador	Bajos				X		Elevados	El cliente puede elegir el producto sustituto, el precio es más elevado comparado con los productos de cartón.

ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA								
FACTORES ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN	ATRACTIVIDAD					DESCRIPCIÓN	
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Elevada					x	Bajo	Es poca debido a que la industria es especializada.
Amenaza de la industria de integración hacia delante	Baja	x					Elevados	El cliente se puede sentir atraído por el sector, pero las barreras de entrada son fuertes.
Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Grande	x					Pequeño	Los clientes son los que definen cuales son las características y especificaciones que necesitan para su producto, su contribución es elevada.
Contribución de la industria al costo total de compradores	Fracción Grande					x	Fracción Pequeña	El sector encamina sus esfuerzos a generar una mejor rentabilidad.
Rentabilidad de compradores	Baja				x		Alta	El cliente percibe el nivel de competencia y siempre esta buscando precios más competitivos.
PODER DE LOS NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES		2	0	1	3	2		
<b>5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>								
<b>VARIABLE</b>		<b>Muy Poca</b>	<b>Poca</b>	<b>Neutral</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy Alta</b>		
Número de proveedores importantes	Muchos		x				Pocos	En el sector se presenta disponibilidad amplia de proveedores.
Disponibilidad de sustitutos de los productos de los proveedores	Existe				x		No existe	En el mercado hay empresas proveedoras que ofrecen productos sustitutos.

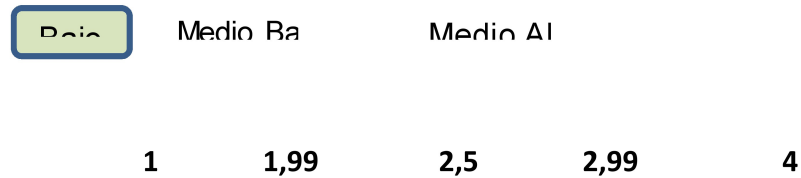
ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA								
FACTORES ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN	ATRACTIVIDAD					DESCRIPCIÓN	
Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Baja		x				Alta	El sector presenta una demanda constante, lo que se refleja en la rentabilidad de los proveedores
Contribución de proveedores a la calidad o servicio de productos de la industria	Alto				x		Bajo	El proveedor es quien propone las nuevas ideas para el mejoramiento de la calidad del producto.
Costo de cambio de los productos de los proveedores	Alto					x	Bajo	El cambio de productos depende de lo solicitado por el cliente, la materia prima mantienen el mismo costo.
Amenaza de integración del proveedor hacia delante	Alta				x		Baja	Las grandes empresas se están integrando con los sectores relacionados al producto y poder conquistar mercados externos.
Amenaza de integración hacia atrás	Baja		x				Alta	Se requiere de un alto grado de inversión.
Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Bajo			x			Alto	Los proveedores fijan los costos en la industria, los cuales se disminuyen cuando las empresas manejan economías de escala.
<b>Poder de negociación de proveedores</b>		0	3	1	3	1		
<b>6. ACCIONES DEL GOBIERNO Y SOCIEDAD</b>								
<b>VARIABLE</b>		<b>Muy Poca</b>	<b>Poca</b>	<b>Neutral</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy Alta</b>		
Protección a la industria	Desfavorable		x				Favorable	La protección a los empresarios nacionales es muy poca, por el contrario se elevada la carga tributaria, aranceles, fletes.

ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA								
FACTORES ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN	ATRACTIVIDAD					DESCRIPCIÓN	
Regulación de la industria	Desfavorable		x				Favorable	Cualquier empresa podría ingresar al sector en Colombia, siempre que se cumpla con los documentos requeridos para el funcionamiento.
Consistencia de políticas.	Baja		x				Elevada	El gobierno es estable, no hay leyes que puedan afectar a la empresa para la consecución de la materia prima ya sea nacional o que se necesario importarla.
Movimientos de capital entre países	Restringido		x				Sin restricción	Las empresas pueden realizar movimientos de capital entre países, cumpliendo con la reglamentación establecida por el Banco de la República.
Tarifas aduaneras	Restringidas		x				Sin restricción	La materia prima importada tiene altos aranceles.
Acceso a divisas extranjeras	Restringido		x				Sin restricción	Se maneja de acuerdo a la regulación establecida.
Propiedad extranjera	Limitada					x	Ilimitada	El gobierno no limita el ingreso empresas a realizar operaciones en Colombia, siempre y cuando se encuentre dentro del marco legal.
Ayuda a competidores	Substancial					x	Ninguna	El gobierno no interviene entre los competidores.
<b>ACCIONES DEL GOBIERNO Y SOCIEDAD</b>		0	6	0	2	0		



<b>ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA</b>						
<b>FACTORES</b>	<b>MUY POCA</b>	<b>POCA</b>	<b>NEUTRAL</b>	<b>ALTA</b>	<b>MUY ALTA</b>	
Barreras de entrada	0	4	1	2	3	
Barreras de salida	1	3	0	1	0	
Rivalidad de competidores	0	3	0	4	0	
Poder de compradores	2	0	1	3	2	
Poder de proveedores	0	3	1	3	1	
Disponibilidad de sustitutos	1	3	0	0	1	
Acciones de gobierno	0	6	0	2	0	
<b>Evaluación General</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>51</b>
	4	44		45	28	
	0,08	0,86	0,00	0,88	0,55	2,37

Figura 8. Atractividad de la Industria



Fuente: Profesor Instituto de Posgrados Universidad de la Sabana: Darío Sierra ® Cuadro, elaborado por Vladimir Rodríguez y Milenys Castañeda, Carolina. Especialización Gerencia Estratégica– Universidad de la Sabana.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite realizar un análisis externo de la empresa PRODUCAJAS mediante la evaluación de la industria, presentando una calificación de atractividad del sector 2.37; teniendo en cuenta que en el sector existen empresas bien posicionadas que manejan los productos a gran escala, siendo más competitivos en el mercado en cuanto a precios, la maquinaria utilizada en el sector es costosa y especializada, el conocimiento requerido para la fabricación de cajas y empaques es especializado, requiriendo un capital de trabajo elevado para la adquisición de tecnología adecuada y la capacidad instalada adecuada.

#### 4.2.2.3 Matriz de Atractividad

Tabla 7. Matriz de Reactividad y Competitividad (Atractivo del Mercado de la Industrial).

Atractivo del Mercado de la Industria			
Factores Externos	Peso	Calificación	Valor
Tamaño del Mercado	0,40	4	1,6
Crecimiento del Mercado	0,15	3	0,5
Intensidad de la Competencia	0,12	2	0,2
Nivel Tecnológico	0,27	4	1,1
Impacto Ambiental	0,06	2	0,1
Totales	1,00	15	3,5

Fuente: Los autores, de acuerdo a información recopilada en Bucaramanga.

Convenciones	
Puntaje	Posición
5	Muy Alta
4	Alta
3	Media
2	Baja
1	Muy Baja

Atractivo del Mercado de la Industria
<p align="center"><b>Tamaño del Mercado</b></p> <p>En la Región de Santander, la actividad de fabricación de cajas y empaques de cartón es requerida en mayor grado por las empresas dedicadas al servicio comidas y alimentos como restaurantes, pizzerías, pastelerías, casinos, hoteles y pequeñas empresas informales dedicadas a vender comidas rápidas, el siguiente segmento es las empresas dedicadas a la fabricación de calzado y productos de cuero; siguen segmentos como las confecciones de prendas de vestir, farmacéutica e industria.</p>
<p align="center"><b>Crecimiento del Mercado</b></p> <p>De acuerdo a entrevista que realizó Revista Semana al gobernador de Santander Richard Aguilar Villa, Santander es la cuarta economía del país. 4,4% creció la economía santandereana en promedio anual, entre 2000 y 2011. Superó el 4,1% de Bogotá, logrando Santander el primer puesto como el departamento con mayor crecimiento. En la participación con mayor porcentaje dentro del PIB departamental se encuentra servicios con el 29.3%, industria 27% y comercio 10.9%; el creciendo estos sectores fortalecen más la dinámica de las empresas dedicadas a la fabricación de empaques y cajas de cartón.</p>
<p align="center"><b>Intensidad de la Competencia</b></p> <p>El nivel de competencia en la región es medio, en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se encuentran registradas en el Departamento de Santander 24 empresas dedicadas a la fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón. Las empresas más antiguas como Producajas tienen ventaja diferencial por el reconocimiento en el mercado.</p>
<p align="center"><b>Nivel Tecnológico</b></p> <p>En la Región este factor es medio, las empresas dedicadas a la elaboración de productos de empaques y cajas de cartón durante los últimos años han venido mejorando sus procesos de fabricación basados en el uso de una mejor tecnología, dada por las exigencias del mismo mercado, manifiesta el gerente de Producajas Javier Reyes.</p>

Atractivo del Mercado de la Industria
Impacto Ambiental
Las empresas en la región están empezando a generar conciencia con el propósito de mantener el equilibrio ambiental, mediante el adecuado reciclaje para reutilizar la materia prima utilizada en la elaboración de estos productos, la fibra de la celulosa se puede reutilizar varias veces.

Tabla 8. Matriz de Reactividad y Competitividad (Posición Competitiva de la UEN).

Posición Competitiva de la UEN			
Factores Internos	Peso	Calificación	Valor
Participación en el Mercado	0,19	4	0,8
Canales de Distribución	0,15	4	0,6
Calidad en el Producto o Servicio	0,13	3	0,4
Imagen de Marca	0,10	3	0,3
Capacidad Productiva	0,18	3	0,5
Fortalezas y Debilidades de la UEN	0,15	4	0,6
Nivel Tecnológico	0,10	2	0,2
Totales	1,00	23	3,4

Fuente: Los autores, de acuerdo a información recopilada en Bucaramanga.

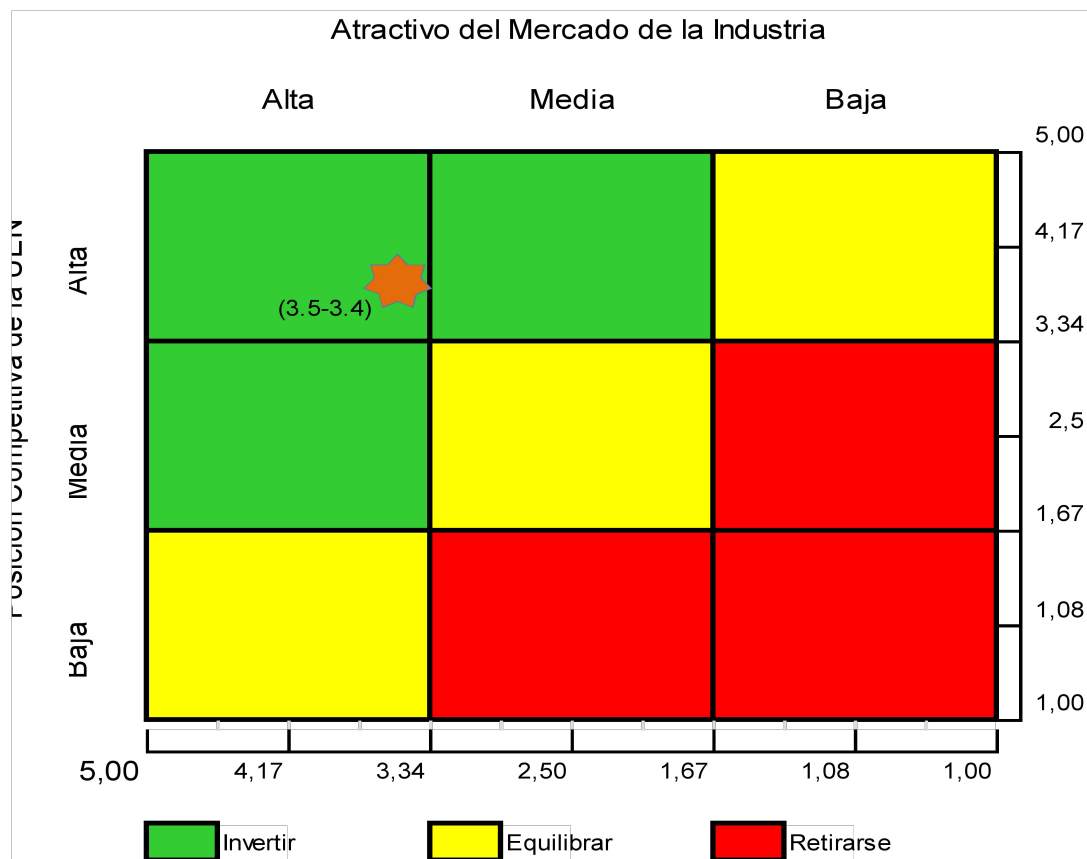
Convenciones	
Puntaje	Posición
5	Muy Alta
4	Alta
3	Media
2	Baja
1	Muy Baja

Posición Competitiva de la UEN
--------------------------------

<b>Posición Competitiva de la UEN</b>
Es media y se encuentra en búsqueda de nuevos clientes, teniendo en cuenta el crecimiento de la economía en la región y el incremento de centros comerciales en Bucaramanga, los cuales albergan empresas claves de varios sectores a los cuales Producajas ofrece sus productos.
<b>Canales de Distribución</b>
Este factor es bajo, la empresa no tiene estructurado el flujo del productos desde la consecución de la materia prima hasta la entrega al cliente, sin embargo al experiencia de los propietarios es importante para cumplir la demanda de sus diferentes clientes. Se presenta dificultad en la entrega del producto en otras zonas de la región debido a que la infraestructura vial no es la más adecuada.
<b>Calidad en el Producto o Servicio</b>
Es alta, el producto es fabricado de acuerdo a las especificaciones solicitadas por el cliente, con base en la disposición y alcance de la maquinaria y tecnología de la empresa.
<b>Imagen de Marca</b>
Es positiva, en la actualidad existe en la región tres empresas reconocidas, Producajas genera una imagen buena por su trayectoria y experiencia para los clientes.
<b>Capacidad Productiva</b>
La empresa cuenta con una capacidad de producción alta, actualmente satisface la demanda en su totalidad.
<b>Fortalezas y Debilidades de la UEN</b>
<b>Fortalezas</b>
* Conocimiento del negocio.
* Buenas relaciones con los clientes.
* Cuenta con la maquinaria especializada para la fabricación del producto.
* Ofrece cajas y empaques para sectores específicos como alimentos, calzado.
* Experiencia del talento humano.
<b>Debilidades</b>
* No cuenta con plan de mercadeo - benchmarking.
* Falta mejorar su capacidad instalada.
* Mejorar maquinaria para optimizar procesos.
* Falta de planeación y control de la fabricación del producto.

Posición Competitiva de la UEN	
* Falta de profesional que se encargue del proceso de innovación de producto.	
Nivel Tecnológico	
La empresa presenta un impacto medio en este factor, las maquinaria utilizada en el proceso de producción es antigua, generando desperdicios de la materia prima, algunas máquinas no son totalmente automáticas.	

Figura 9. Atractividad Empresa Producajas.



Fuente: Construcción Propia.

Teniendo en cuenta la posición competitiva y la ubicación de la Unidad Estratégica de Negocio para la empresa Producajas S.A.S, los propietarios deben realizar las inversiones requeridas para lograr más posicionamiento en el mercado, incursionando con sus productos en otros sectores y apuntar a maximizar su rentabilidad, aprovechando la experiencia y conocimiento adquirido.

Las estrategias arrojadas por la matriz deben brindar herramientas para manejar para incrementar su capacidad de la empresa, aprovechar el entorno en que opera y solventar las necesidades exigentes que cada día requieren los clientes.

#### 4.2.2.4 Identificación de Competidores

Tabla 9. Identificación de Competidores

ANÁLISIS DE COMPETIDORES			
TIPO DE COMPETIDORES			
MARCA	NECESIDAD	DESEO	PRODUCTO
PRODUCAJAS	Aplicación de nueva tecnología.	Incrementar el valor agregado al producto.	Cajas de diversos tamaños para el sector de alimentos, calzado, caja archivo inactivo x200, x300, carpetas fuele, legajos, carpetas colgantes.
PIEL COLOMBIA	Desarrollo de nuevos.	Crear diseños para generar en el cliente expectativas de entretenimiento.	Cajas Plegadizas.
D' CARTON	Generar mejoras en la imagen corporativa.	Reconocimiento nacional e internacional.	Cajas corrugadas.
DISCAJAS	Adquirir conocimiento en la fabricación de cajas para el sector de alimentos congelados.	Fabricación de cajas y empaques para alimentos en frio.	Cajas para diversos tipos de alimentos.
CARBOLSA	Ampliar sus relaciones comerciales.	Llegar a tener cobertura a nivel nacional.	Cajas para productos del sector industrial.
DISEÑO Y EMPAQUES	Ampliar sus clientes en la región.	Cobertura a nivel regional.	Cajas para productos del sector farmacéutico.

Fuente: Información suministrada por el Gerente de Producajas S.A.S. Javier Reyes.

#### 4.2.2.4.1 Matriz de Perfil Competitivo MPC

Tabla 10. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO - PRODUCAJAS S.A.S							
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	PRODUCAJAS		PIEL COLOMBIA		D' CARTON	
	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
<b>FORTALEZAS</b>							
Experiencia y conocimiento del negocio en la producción de cajas y empaques.	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,3
Maquinaria necesaria para la producción de los productos solicitados por los clientes.	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18
Las cajas y empaques elaborados presentan el diseño y calidad solicitado por los clientes.	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Talento humano competente	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Manejo de maquinaria	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15
Poco endeudamiento de la empresa	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15
Portafolio de productos	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,4
<b>DEBILIDADES</b>			<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0</b>
Publicidad y comunicación	0,05	1	0,05	4	0,20	3	0,15
Políticas de cobro de cartera	0,04	1	0,04	3	0,12	3	0,12
Capacidad instalada	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18
Maquinaria y equipo	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21
Marketing Mix (producto, precio, plaza y promoción).	0,07	2	0,14	4	0,28	3	0,21
Tecnología.	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12
Manejo del reciclaje.	0,02	1	0,02	2	0,04	2	0,04
Producción a gran escala.	0,04	1	0,04	3	0,12	3	0,12
Cobertura local, regional y nacional.	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27
<b>SUMATORIAS</b>	<b>1,00</b>		<b>2,36</b>		<b>3,72</b>		<b>3,16</b>

Fuente: Construcción propia.



## Convenciones MPC

CALIFICACIÓN	
4	Gran Fortaleza
3	Fortaleza
2	Debilidad
1	Gran Debilidad
NIVEL COMPETITIVIDAD	
1,0 Y 1,99	Baja
2,0 Y 2,99	Media
3,0 Y 4,0	Alta

 Ventaja Competitiva Competidor

La empresa D´CARTON es un competidor dedicado a impresos y empaques con más de 15 años de trayectoria en el mercado, son fabricantes de cajas plegadizas, corrugadas y microcorrugadas con cubrimiento a nivel regional y nacional de diferentes sectores, de acuerdo al análisis realizado es un competidor fuerte para Producajas, sus principales ventajas competitivas es el talento humano, según Javier Reyes, el conocimiento en el proceso productivo e innovación del producto es muy importante en este sector porque es especializado y D´CARTON cuenta con personal especializado en los procesos de producción e innovación; la otra ventaja competitiva es la diversidad en el portafolio de productos entre los cuales se encuentran los siguientes.

- Calendarios, postales, empaques para regalo.
- Empaques plegadizos, microcorrugados y corrugados para: Repuestos, marroquinería, calzado y confecciones.
- Cajas corrugadas para transportar múltiples productos pre-empacados.
- Alimentos: Pastelería, pizzería, restaurante y dulcería.

PIEL COLOMBIA es el competidor más fuerte del sector, según Javier Reyes tiene 20 años de trayectoria, es una empresa mayorista e artes gráficas especializadas en la impresión de cartón, para el empaque de cualquier producto; cuenta con ventajas competitivas como la experiencia, conocimiento del negocio; de acuerdo a visita a la fábrica de Vladimir Rodríguez autor de este trabajo de grado, la logística que se maneja en la fábrica refleja la planeación, la tecnología en maquinaria encargada del proceso de producción, lo cual se refleja en el amplio portafolio de productos:

- Cajas plegadizas que maneja para todo tipo de artículos como calzado, vestuario.
- Cajas para productos de laboratorios farmacéuticos.
- Cajas para productos naturales.

- Cajas para productos de belleza y bisutería.
- Cajas para alimentos congelados.
- Cajas para alimentos precocidos.
- Cajas para dulces.
- Bolsa de lujo en papel.
- Papelería Comercial (Recibos de caja, facturas, membretes, tarjetas).
- Publicomercial (Afiche, pendones, plegables, catálogos).
- Cajas para restaurantes, pastelerías.

Otra ventaja competitiva es la calidad en su producto, utilizando como materia prima cartón importado especial para alimentos, elaborados a base de fibra vegetal, y aprobado por la FDA de los Estados Unidos; su proceso de producción se asegura mediante los lineamientos de la norma ISO 9001:2000, basados en maquinaria de óptimo desempeño y personal con experiencia.

PRODUCAJAS S.A.S, con la calificación de 2.16 se muestra como un competidor menos fuerte en el sector frente a La empresa D'Cartón y Piel Colombia; la ventaja competitiva de la empresa se refleja en el poco endeudamiento, de acuerdo a información suministrada por Javier Reyes el gerente y propietario, manifiesta que las utilidades son reinvertidas en el negocio y que no es atractivo para la empresa endeudarse en el sector financiero, tratan por lo general de apalancarse con recursos propios; otras de las fortalezas es el conocimiento, el talento humano competente y el portafolio de productos:

- Cajas para alimentos: Restaurantes, pizzería, pastelerías, comidas rápidas, casino.
- Cajas para calzado.
- Papelería en general: Volantes, flayers, libros, revistas, folletos, tarjetas de presentación, plegables.
- Cajas para archivo inactivo: Carpetas fuele, legajos, carpetas colgantes.
- Caja regular

De acuerdo al análisis de la Matriz de Perfil Competitivo, Producajas debe establecer acciones que permitan fortalecer factores claves para el éxito como el marketing, publicidad, comunicaciones y ampliar su cobertura de local a regional y nacional.

### **4.3 ANÁLISIS DE MACROENTORNO**

#### **4.3.1 Marco Pestel**

**Político y legal:** En cada contexto de la situación política y legal se presenta sucesos que pueden variar la finalidad de la empresa ya que puede generar gran influencia dentro de la organización de Producajas S.A.S, en condiciones de infraestructura vial, de orden tributario, derecho laborales entre otros. Cabe destacar que los impactos legales para la empresa son positivos si ameritan un crecimiento en el sector, negativo como el recaudo de la generación de nuevos Impuesto. La finalidad es de contribuir al crecimiento de la industria

**Económico:** Mirando la situación financiera de un entorno económico de nivel regional y nacional podría afectar significativamente a la empresa Producajas S.A.S, para toma de créditos en entidades financieras, o podríamos determinar que el crecimiento del sector es favorable para industria aumentando la economía facilitando la obtención de materia prima que podría generar un predominio para las ventas de productos satisfaciendo la necesidad de los clientes.

**Tecnología:** Para la empresa es importante el uso de la maquinaria ya que elabora sus productos para la venta, pero para Producajas S.A.S esta tecnología es antigua y como tal no tiene la eficiencia requerida para la optimización de los recursos, la innovación de tecnología de punta permitiría reducir las barreras de entrada, los niveles mínimos para la producir eficientemente y logrando un desempeño óptimo para la entrega de productos terminados.

**Social:** La sociedad en general es fuerza de consumidores y quien satisface sus necesidades del impulso de compra, pero mantener a esta sociedad en una cultura organizacional sea regional o nacional, generaría un cambio en la toma daciones en un momento de consumo y a nuevas insuficiencias. Para la empresa la disposición del producto a satisfacer una demanda siendo el entorno social a quien llegaríamos y como avanza la industria y la sociedad estaríamos en condición de atender el mercado, logrando cumplir con un entorno social o clientes.

**Ambiental:** La producción más limpia en su optimización de los recurso y reducción de los residuos aportaría a la protección ambiental, su manipulación de un recurso natural que se requiere para procesar y obtener la materia prima y posterior elaboración de los productos, es adecuado una buena utilización de los recuso sin afectación del ambiente

### 4.3.2 Determinación de los Factores de Cambio Exógenos

Tabla 11. Factores de Cambio Exógenos

FACTORES DE CAMBIO EXÓGENOS		
ENTORNO ESTRATÉGICO		
FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICO	Amplio mercado para penetrar: Sector farmacéutico, industria, alimentos, confecciones, entre otros.	Infraestructura y accesibilidad de las vías para el transporte de la mercancía.
	Financiamiento e incentivos para empresarios que deseen fomentar el crecimiento.	Tasas de interés y política monetaria.
	Nuevos mercados alternativos y nuevos aliados comerciales.	Impactos legales de orden tributario que pueda generar una variación positiva o negativa en el sector de Papel, Cartón e Impresión.
	Protección a los derechos laborales de los empleados.	Reformas legales y de orden político que pueden generar crecimiento o cierre de la empresa.
SOCIAL	Confiabilidad del cliente hacia la empresa para la prestación de un buen servicio.	Desconfianza del cliente por el producto en condiciones no adecuadas.
	Reconocimiento de la marca por parte de los clientes y su divulgación a nuevos posibles clientes.	
	Confiabilidad del producto con calidad para lograr la satisfacción de los clientes.	Competencia en precios bajos.
TECNOLÓGICO	Medios tecnológicos disponibles para promocionar los productos: Internet.	Mejor capacidad instalada de la competencia.
	Innovar en nuevos productos para nuevos mercados.	Procesos de producción con mejor tecnología en la competencia
	Implementación de tecnología de punta para mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa.	Falta de Formular el desarrollo e innovación de productos.
AMBIENTAL	Tiempo de entrega del producto	Incremento de normatividad referente al medio ambiente.

FACTORES DE CAMBIO EXÓGENOS		
ENTORNO ESTRATÉGICO		
FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Producción más limpia en disposición óptima de la materia prima y de reducción de los residuos.	Condiciones atmosféricas del clima

Fuente: Construcción propia.

#### 4.3.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE

Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS				
FACTORES CLAVES		PONDERACIÓN( PESO) O VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO (P*C)
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Amplio mercado para penetrar: Sector farmacéutico, industria, alimentos, confecciones, entre otros.	0,07	3	0,21
2	Aumento del uso de empaque y cajas.	0,04	2	0,10
3	Medios tecnológicos disponibles para promocionar los productos: Internet.	0,08	3	0,21
4	Innovar en nuevos productos para nuevos mercados.	0,07	3	0,21
5	Implementación de tecnología de punta para mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa.	0,07	3	0,21
6	Financiamiento e incentivos para empresarios que deseen fomentar el crecimiento.	0,05	3	0,15
7	Crecimiento de importancia en el sector de manufactura.	0,05	2	0,10
8	nuevos mercados alternativos y nuevos aliados comerciales	0,05	3	0,15
9	tiempo de entrega del producto	0,04	3	0,12
10	Nuevos mercados alternativos y nuevos aliados comerciales.	0,06	3	0,18
<b>AMENAZAS</b>				
1	Competencia en precios bajos.	0,05	2	0,10
2	Tasas de interés y política monetaria.	0,05	2	0,10
3	Incremento de los precios de la materia prima: Cartón, etc.	0,07	2	0,14
4	Procesos de producción con mejor tecnología en la competencia.	0,05	2	0,10
5	Mejor capacidad instalada de la competencia.	0,07	2	0,14

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b>				
<b>FACTORES CLAVES</b>		<b>PONDERACIÓN( PESO) O VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO (P*C)</b>
<b>6</b>	Infraestructura y accesibilidad de las vías para el transporte de la mercancía.	0,05	2	0,10
<b>7</b>	Condiciones atmosféricas del clima.	0,05	2	0,10
<b>8</b>	Falta de Formular el desarrollo e innovación de productos.	0,04	2	0,08
<b>9</b>	Desconfianza del cliente por el producto en condiciones no adecuadas.	0,04	2	0,08
<b>10</b>	Incremento de normatividad referente al medio ambiente.	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>		<b>1,10</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>2,63</b>

Fuente: Construcción propia.

Realizado el análisis externo se evidencia un resultado de 2.75, es decir que la empresa está respondiendo adecuadamente a las exigencias del entorno. Las oportunidades con mayor ponderación muestran un mercado en crecimiento que exige a las empresas la innovación y desarrollo tecnológico de sus procesos, con el fin de lograr una mayor cobertura. PRODUCAJAS debe trabajar en estrategias para el aprovechamiento de esas oportunidades, planteando dentro de ellas el mejoramiento tecnológico en su proceso de producción, innovar en sus productos para ampliar el mercado a penetrar o incursionar en nuevos mercados.

Así mismo, es importante trabajar en aquellas amenazas para lograr un mayor desempeño en el mercado, tal como mejorar en la logística como el precio en la adquisición de materia prima, el proceso de producción, mejorar la tecnificación de la maquinaria y revisión de la capacidad instalada.

## **5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Mejorar el posicionamiento de la empresa Producajas S.A.S para el año 2016.

### **5.1 OBJETO DEL PROBLEMA**

Producajas S.A.S.

### **5.2 OBJETIVO DEL PROBLEMA**

La implementación del plan prospectivo estratégico en la empresa PRODUCAJAS S.A.S. que permita establecer cuáles son las actividades que se requieren para alcanzar el escenario deseado al año 2016.

### **5.3 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROPIA DEL PROBLEMA**

En la actualidad, las organizaciones tienen un alto grado de competitividad, lo que conlleva a que las empresas tengan definidas sus estrategias, ya que estas representan la fuerza motriz que conduce al posicionamiento en el mercado, de no ser así, siempre la competencia estará en ventaja. La empresa PRODUCAJAS SAS requiere diseñar un plan prospectivo estratégico para desarrollar estrategias que contribuyan a su crecimiento y posicionamiento, que le permita aprovechar las oportunidades y prepararse para los cambios del entorno.

### **5.4 JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Producajas S.A.S se ubica en el sector de cartón, papel y empaques, a nivel nacional cuenta con un alto potencial para incursionar en nuevos mercados, donde las cajas y empaques son utilizados para transportes o empaquetar diversos tipos de productos como los alimentos, zapatos, ropa, pescados, vinos, alimentos refrigerados, medicamentos, flores; se requiere implementar estrategias que apoyen a la empresa a posicionarse en el sector e incrementar su participación del mercado.

La empresa reconoce la necesidad de implementar un plan prospectivo estratégico, que le sirva como herramienta para orientar los pasos a seguir y proyectarse hacia el futuro, tomando las decisiones más acertadas de acuerdo a la realidad de la empresa, buscando alianzas estratégicas con sus proveedores y con sus clientes, permitiendo un mejor posicionamiento lo que redundará en maximizar el valor de la organización.

## **6. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA**

## 6.1 ANÁLISIS DE VARIABLES ESTRATÉGICAS

A continuación se relacionan los factores de cambio que se utilizarán para la elaboración de la Matriz Mic Mac.

Tabla 13. Determinación de Variables.

N°	Título largo	Título corto
1	Bienestar	BIE
2	Capacidad instalada	INST
3	Capacitación	CAP
4	Clima	CLI
5	Combustible	COMB
6	Educación	EDUC
7	Infraestructura vial	INFR
8	Competencia	COMP
9	Normatividad	NORM
10	Logística	LOG
11	Plaza	PLZ
12	Precio	PREC
13	Producto	PROD
14	Mercadeo	MERC
15	Seguridad	SEG
16	Servicio al cliente	SERV
17	Rentabilidad	RENT
18	Tecnología	TECN
19	Maquinaria y Equipo	MAQ.
20	Vehículos	VEH
21	Calidad de producto	CAL
22	Capital de trabajo	KTRAB
23	Competencias del personal	PERS
24	Garantía	GART
25	Cultura	CULT
26	Seguros	SEG
27	Tiempo	TIEMP
28	Obsolescencia	OBS
29	Marca	MARC
30	Materia prima	MATP
31	Seguridad industrial	SEGIN



N°	Título largo	Título corto
32	Liquidez	LIQ
33	Conocimiento del negocio	CONOC
34	Poder de negociación	PODNEG
35	Innovación	INN
36	Tiempo de entrega	TENTR
37	Crecimiento del sector	SECT
38	Nuevos mercados	MERC
39	Ventas	VENT
40	Diferenciación	DIFER

Fuente: Construcción propia.

Estas cuarenta variables tanto endógenas como exógenas fueron tomadas del árbol de competencias Marc Giget y de la matriz de factores exógenos.

Tabla 14. Matriz Relacional Mic Mac (Análisis de Variables Estratégicas).

	1 : BIE	2 : INST	3 : CAP	4 : CLI	5 : COMB	6 : EDU	7 : INFR	8 : COMP	9 : NORM	10 : LOG	11 : PLAZ	12 : PREC	13 : PROD	14 : MERC	15 : SEG	16 : SERV	17 : RENT	18 : TECN	19 : MAQ	20 : VEH
1 : BIE	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
2 : INST	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0
3 : CAP	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 : CLI	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 : COMB	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
6 : EDU	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
7 : INFR	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
8 : COMP	1	0	2	3	0	0	2	0	1	2	1	2	2	2	1	1	2	0	2	0
9 : NORM	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0
10 : LOG	1	1	2	1	0	3	2	0	1	0	2	1	0	3	1	0	2	2	1	3
11 : PLAZ	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
12 : PREC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1
13 : PROD	0	1	2	2	1	1	1	2	0	2	1	2	0	2	0	1	1	1	2	1
14 : MERC	0	0	2	1	1	0	1	1	0	1	1	2	2	0	1	0	2	1	2	1
15 : SEG	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
16 : SERV	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0
17 : RENT	0	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	0	0	0	1	2	1
18 : TECN	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0
19 : MAQ	1	1	1	2	1	1	2	2	0	1	1	1	1	2	1	1	2	1	0	1
20 : VEH	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
21 : CAL	0	1	0	0	0	2	0	1	1	1	1	2	2	1	1	0	1	1	1	1
22 : KTRAB	1	1	1	0	0	0	0	2	2	1	1	1	2	1	0	1	3	1	2	1
23 : PERS	0	0	1	0	0	1	2	1	0	2	1	1	2	3	1	0	3	2	3	1
24 : GART	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
25 : CULT	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0
26 : SEGUR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
27 : TIEMP	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
28 : OBS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29 : MARC	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
30 : MATP	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
31 : SEGIND	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
32 : LIQUI	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0
33 : CONCNEG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
34 : PODNEG	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
35 : INNOV	0	1	1	1	0	2	0	3	1	2	0	3	3	2	0	0	2	1	2	0
36 : TENTREG	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
37 : SECT	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	1	0
38 : NMERC	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
39 : VENT	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	3	1	2	1
40 : DIFER	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0

© LPSOR-EPITA-MICMAC

	21 : CAL	22 : KTRAB	23 : PERS	24 : GART	25 : CULT	26 : SEGUR	27 : TIEMP	28 : OBS	29 : MARC	30 : MATP	31 : SEGIND	32 : LIQUI	33 : CONCNEG	34 : PODNEG	35 : INNOV	36 : TENTREG	37 : SECT	38 : NMERC	39 : VENT	40 : DIFER
1 : BIE	1	2	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1
2 : INST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
3 : CAP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 : CLI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 : COMB	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 : EDU	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0
7 : INFR	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
8 : COMP	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1
9 : NORM	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
10 : LOG	1	0	1	3	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	2	1	1	2	1
11 : PLAZ	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
12 : PREC	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0
13 : PROD	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	0
14 : MERC	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	0
15 : SEG	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
16 : SERV	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
17 : RENT	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	0
18 : TECN	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
19 : MAQ	2	2	2	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0
20 : VEH	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
21 : CAL	0	1	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
22 : KTRAB	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	2	0	1	1	2	0
23 : PERS	1	3	0	2	2	1	1	1	1	1	0	1	1	1	2	0	0	1	3	0
24 : GART	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
25 : CULT	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
26 : SEGUR	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
27 : TIEMP	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
28 : OBS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29 : MARC	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
30 : MATP	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
31 : SEGIND	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
32 : LIQUI	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
33 : CONCNEG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34 : PODNEG	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35 : INNOV	2	3	1	1	0	0	1	2	1	1	0	1	2	1	0	0	1	0	2	0
36 : TENTREG	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
37 : SECT	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
38 : NMERC	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
39 : VENT	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	0	0	0	0
40 : DIFER	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0

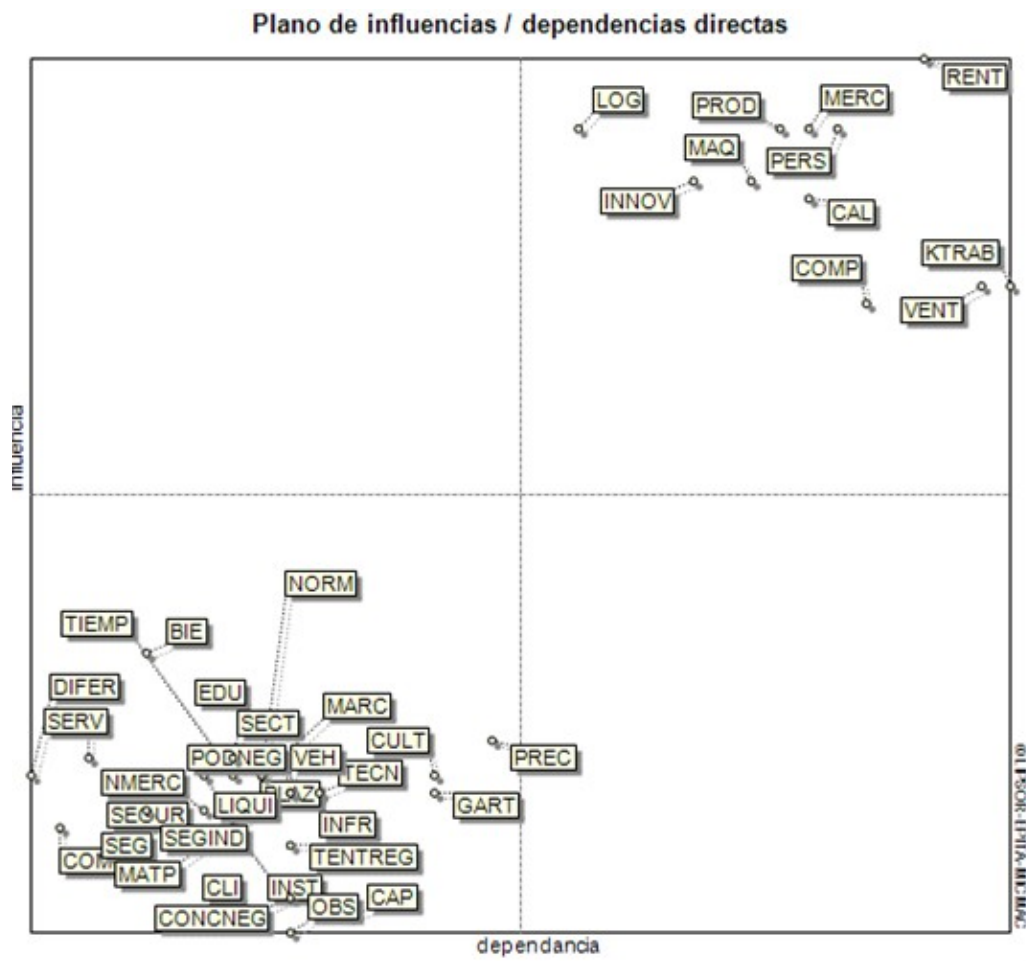
© LPSOR-EPITA-MICMAC

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales:

- 0 : Sin influencia
- 1 : Débil
- 2 : Media
- 3 : Fuerte
- P : Potencial

Fuente: Construcción propia.

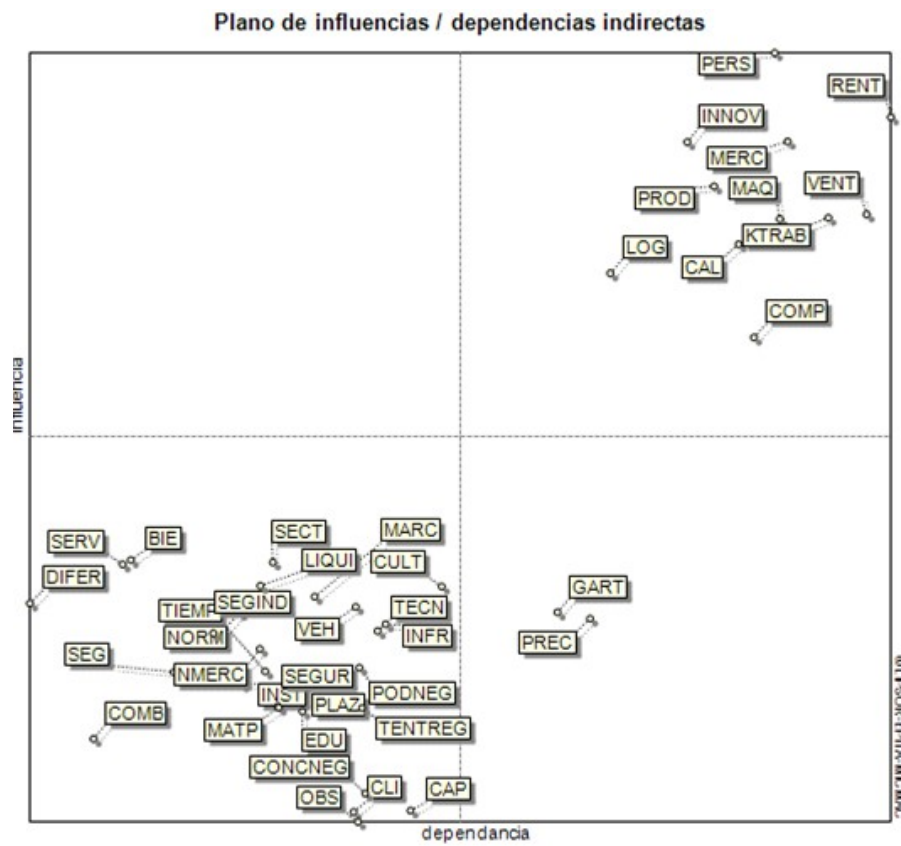
Grafico 1. Plano de Influencias Directas.



Fuente: Gráfica obtenida por el autor del Software Mic Mac

Al aplicar la matriz de impacto cruzado Mic Mac, se obtuvo las variables estratégicas para Producajas S.A.S, estas variables se encuentran ubicadas en la gráfica de influencias directas en el cuadrante superior derecho.

Grafico 2. Plano de Influencias Indirectas.



Fuente: Gráfica obtenida por el autor del SoftwareMic Mac

Tabla 15. Variables Estratégicas

RESULTADOS MIC MAC	
No.	VARIABLES ESTRATÉGICAS
1	Competencia
2	Logística
3	Producto
4	Mercadeo
5	Rentabilidad
6	Maquinaria y Equipo
7	Calidad de producto
8	Capital de trabajo
9	Competencias del personal
10	Innovación
11	Ventas

## 6.2 IDENTIFICACION DE LOS FACTORES DE CAMBIO

Después de identificar las variables estrategias para la empresa Producajas S.A.S, se realiza una descripción de cada uno de estos factores:

Tabla 16. Identificación de los Factores de Cambio.

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO	
FACTOR	DESCRIPCIÓN
COMPETENCIA	
En qué consiste?	Conjunto de competidores que se dedican igual que Producajas S.A.S a la fabricación de cajas y empaques de cartón.
Como se manifiesta?	Este factor se manifiesta negativamente a la empresa, porque se empieza a competir por precio.
Como se podría medir cada manifestación?	Cantidad de empresas a nivel nacional y a nivel regional que se dedican a la fabricación de productos de cartón.
Que tendencia presenta el factor?	A permanecer constante
Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Crisis económicas, políticas y sociales.
Que responsabilidades hacia el futuro presenta el factor?	En número de competidores permanecen constantes, en el año 2009 el sector de papel, cartón y empaques presentó una caída del 4.53% de su producción, el sector logró recuperarse hasta alcanzar un crecimiento positivo de 3.1% en 2011. Sin embargo, el desempeño anual de 2012 mostró una variación negativa de 1.3% frente a un crecimiento del PIB total de 4%, en el primer trimestre de 2013 el sector presentó una contracción de 10,4% respecto al mismo período del año pasado, se espera que la tendencia permanezca igual.

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO	
FACTOR	DESCRIPCIÓN
LOGÍSTICA	
En qué consiste?	En Producajas S.A.S es una función operativa que comprende desde obtener y administrar la materia prima con las características requeridas; igualmente todo el proceso de la fabricación, manejo del producto terminado, el empaque y distribución hasta que se entrega al cliente.
Como se manifiesta?	Positivamente.
Como se podría medir cada manifestación?	Capacidad de Producción Utilizada=(Capacidad Utilizada/Capacidad Máxima)*100.
	Tiempo de entrega Logística= (Tiempos de entrega pedido/Tiempos estandarizados para la entrega del producto)*100.
	Costo Transporte= (Costo de transporte/Valor de Ventas Totales)*100.
Que tendencia presenta el factor?	A permanecer constante
Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Cambio de administración o políticas de la empresa.
Que responsabilidades hacia el futuro presenta el factor?	Es importante que los dueños de la empresa engranen todas las áreas para lograr optimizar los recursos.

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO	
FACTOR	DESCRIPCIÓN
PRODUCTO	
En qué consiste?	Son los productos existentes y los nuevos productos fabricados por Producajas de acuerdo a las especificaciones del cliente y nuevas tendencias del mercado.
Como se manifiesta?	Positivamente.
Como se podría medir cada manifestación?	(No. Productos año/ No. Productos año anterior)-1
Que tendencia presenta el factor?	A aumentar.
Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Cambio de tendencias por parte del cliente; disminución del consumo de estos productos por preservar el medio ambiente.

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO	
FACTOR	DESCRIPCIÓN
PRODUCTO	
Que responsabilidades hacia el futuro presenta el factor?	El producto es la base fundamental para el crecimiento de las ventas de la empresa y el posicionamiento en el sector.

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO	
FACTOR	DESCRIPCIÓN
MERCADEO	
En qué consiste?	Es identificar la necesidad y deseos del mercado objetivo y poder llenar las expectativas deseadas de forma más eficiente que la competencia.
Como se manifiesta?	El impacto es positivo porque permite orientar los esfuerzos hacia el cumplimiento de las metas y mejorar el posicionamiento de la empresa.
Como se podría medir cada manifestación?	Mayor participación en el sector.
Que tendencia presenta el factor?	Estable, se debe invertir en este factor para lograr impactar directamente en el cliente y que perciba a Producajas como la empresa que puede superar las expectativas.
Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Que el producto no cumpla las expectativas del cliente.
Que responsabilidades hacia el futuro presenta el factor?	La sostenibilidad de la empresa y reconocimiento en el sector.

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO	
FACTOR	DESCRIPCIÓN
RENTABILIDAD	
En qué consiste?	Capacidad del negocio para crear valor económico, que permita aportar a la rentabilidad para los dueños; se refleja el rendimiento de los aportes como el superávit acumulado, el cual es comparado por los dueños con la tasa de oportunidad, evaluando su inversión.
Como se manifiesta?	Positivamente
Como se podría medir cada manifestación?	ROE= Utilidad Neta / Patrimonio.



IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO	
FACTOR	DESCRIPCIÓN
RENTABILIDAD	
Que tendencia presenta el factor?	Aumentar
Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Que se incrementen los precios de la materia prima, disminución del consumo del producto, que el costo de oportunidad sea mayor a la rentabilidad esperada por los dueños y decidan retirar su inversión.
Que responsabilidades hacia el futuro presenta el factor?	Las decisiones y la manera de administrar de los dueños de la empresa.

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO	
FACTOR	DESCRIPCIÓN
MAQUINARIA Y EQUIPO	
En qué consiste?	Conjunto de bienes, activos o elementos que son requeridos para la realización de un producto o labor determinada.
Como se manifiesta?	Se manifiesta de manera positiva, debido a que permite optimizar el tiempo en la fabricación de un producto.
Como se podría medir cada manifestación?	Número de máquinas y equipos.
Que tendencia presenta el factor?	La tendencia es crecimiento teniendo en cuenta las nuevas tecnologías.
Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Los costos de las máquinas y las altas tasas de interés.
Que responsabilidades hacia el futuro presenta el factor?	Mejorar la calidad del producto y optimizar el uso de la materia prima minimizando los desperdicios.

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO	
FACTOR	DESCRIPCIÓN
CALIDAD DEL PRODUCTO	
En qué consiste?	Son los atributos que tiene el producto que permiten satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.
Como se manifiesta?	Positivamente.
Como se podría medir cada manifestación?	(Productos defectuosos/Total de la producción)*100. Implementar Sistema de Gestión de Calidad para certificar procesos.

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO	
FACTOR	DESCRIPCIÓN
CALIDAD DEL PRODUCTO	
Que tendencia presenta el factor?	A aumentar
Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Materia prima de mala calidad, problemas en las máquinas que impidan que el producto se fabrique de acuerdo a las especificaciones solicitadas por el cliente.
Que responsabilidades hacia el futuro presenta el factor?	Se espera que la calidad de los productos siga mejorando y que paulatinamente se siga utilizando materia prima ecológica contribuyendo en un mejor producto y al mismo tiempo que aporte al medio ambiente.

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO	
FACTOR	DESCRIPCIÓN
CAPITAL DE TRABAJO	
En qué consiste?	Es la capacidad que tiene la empresa para cumplir sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo, garantizando el desarrollo normal de sus actividades en el corto plazo y de la inversión.
Como se manifiesta?	Positivamente
Como se podría medir cada manifestación?	Razón Corriente= Activo Corriente / Pasivo Corriente.
Que tendencia presenta el factor?	A permanecer constante
Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Si los dueños de la empresa decidieran venderla o el ingreso de nuevos socios.
Que responsabilidades hacia el futuro presenta el factor?	La empresa debe manejar un nivel de endeudamiento que le permita realizar inversiones para la mejorar la UEN, manteniendo la solvencia y capacidad de pago.

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO	
FACTOR	DESCRIPCIÓN
COMPETENCIAS DEL PERSONAL	
En qué consiste?	Consiste en el conocimiento, formación y experiencia de los trabajadores que deben tener dependiendo de la labor a realizar.
Como se manifiesta?	Positivamente.
Como se podría medir cada manifestación?	(Número de trabajadores debidamente calificados/Total de los trabajadores)*100.
Que tendencia presenta el factor?	La tendencia es creciente, debido a que el trabajo es especializado.
Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Falta de proceso de selección y capacitación.
Que responsabilidades hacia el futuro presenta el factor?	Aportar al mejoramiento de los procesos de producción e innovación en los productos.

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO	
FACTOR	DESCRIPCIÓN
INNOVACIÓN	
En qué consiste?	Es el arte de convertir el conocimiento en nuevos productos, o generar ideas para renovarlos y que el cliente los perciba con un valor agregado.
Como se manifiesta?	Positivamente.
Como se podría medir cada manifestación?	(Número de productos renovados o nuevos/Total de productos)*100.
Que tendencia presenta el factor?	A aumentar.
Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Por falta de recursos para invertir en innovación tecnológica, organizativa y comercial.
Que responsabilidades hacia el futuro presenta el factor?	El compromiso es alto, es necesario que los productos logren una diferenciación.

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO	
FACTOR	DESCRIPCIÓN
VENTAS	
En qué consiste?	Es la relación vendedor cliente y consiste en cambiar el producto por dinero, es la actividad más fundamental del negocio de Producajas S.A.S.
Como se manifiesta?	Positivamente
Como se podría medir cada manifestación?	Valor de las ventas realizado en el mes.
Que tendencia presenta el factor?	A aumentar
Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	El uso de productos sustitutos en otros materiales como la madera y el plástico. El ingreso de nuevos y fuertes competidores al sector.
Que responsabilidades hacia el futuro presenta el factor?	Crear el área comercial en la empresa Producajas S.A.S, que permita realizar un trabajo estructurado para llegar al cliente y cuyo resultado se vea reflejado en el incremento de las ventas.

Fuente: Construcción propia.

## 7. ANALISIS DE ACTORES SOCIALES

### 7.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES SOCIALES

Tabla 17. Actores Sociales de Producajas S.A.S.

ACTOR SOCIAL	PROYECTO	MOTIVACIONES	INTERESES	APREMIOS	MEDIOS DE ACCION
Propietarios	Fortalecer la empresa aportando crecimiento del sector en la Región Santander.	* Crecer en el sector.	* Mayor rentabilidad.	* Incremento de la producción y menores costos.	* Ventas.
		* Desarrollo del personal.			* Innovación.
		* Relaciones comerciales.	* Ser reconocida en el sector.	* Incrementar las relaciones comerciales.	* Diversificación.
		* Reconocimiento.			
DIAN	Fortalecimiento de los controles de los entes de control.	Contabilidad registrada de acuerdo a lo establecido por la norma.	Reflejar la verdadera situación de las empresas del sector y llamar a la legalidad.	Terminar con la evasión de impuestos.	Declaración de los impuestos correspondientes y presentación oportuna de información contable y financiera.
Gobierno	Dinamizar el sector real - industrial del país.	Incrementar la productividad en el sector de papel, cartón y empaques.	Crecimiento en la producción de empaques de cartón.	Organización del sector para las empresas de menor producción.	Consolidar el gremio en Región de Santander.
Empleados	Estabilidad laboral en la empresa.	* Mejorar la calidad de vida.	Crecimiento integral como persona.	Mejor remuneración salarial.	* Plan de carrera.
		* Desarrollo del personal en capacitación.			* Perfiles y capacitación.

ACTOR SOCIAL	PROYECTO	MOTIVACIONES	INTERESES	APREMIOS	MEDIOS DE ACCION
Proveedores	Generar alianzas estratégicas.	* Conseguir precio más competitivo de la materia prima.	* Precio de venta más competitivo.	* Mejores relaciones comerciales.	* Acercamientos permanentes con los proveedores.
		* Generar lazos de confianza.	* Incremento de la rentabilidad.	* Incremento de participación en el sector.	* Descuentos comerciales.
Competencia	Conformación gremio regional.	* Aportar conocimiento.	* Fortalecimiento del sector.	Permanencia de la pequeña y mediana empresa.	* Publicidad.
		* Compartir experiencia.	* Precios competitivos.		* Apoyo de la Cámara de Comercio Local.
		* Generar barreras de entrada.	* Sostenibilidad de la empresa.		
Entidades Bancarias	Productos financieros.	Incremento de segmento de clientes.	Mayor participación de los productos de colocación y captaciones.	Aporte al cumplimiento de indicadores financieros.	Visitas comerciales.
Clientes	Establecer portafolio de productos de acuerdo a las necesidades del cliente.	Producto de mejor calidad	Satisfacer una necesidad	Fidelización	Seguimiento en venta y postventa
Comunidad	Realizar procesos de reciclajes que permitan reutilizar la materia prima y disminuir el impacto ambiental.	Optimizar el uso de recursos no renovables.	Sostenibilidad del planeta.	Preservar el medio ambiente.	* Procesos de reciclaje.
					* Reutilización de materia prima.

ACTOR SOCIAL	PROYECTO	MOTIVACIONES	INTERESES	APREMIOS	MEDIOS DE ACCION
Empresas de transporte	Fortalecer el proceso de logística hasta la entrega del producto final al cliente.	Mejorar las relaciones comerciales	Asegurar la calidad del producto, que sea entregado en las condiciones acordadas.	Cumplir con lo prometido al cliente.	Vehículos adecuados para el transporte.

Fuente: Construcción propia

## 7.2 CONSTRUCCION DE OBJETIVOS ASOCIADOS

Tabla 18. Construcción de Objetivos Asociados

ACTORES SOCIALES		OBJETIVOS ASOCIADOS										
		Campo 1	Campo 2	Campo 3	Campo 4	Campo 5	Campo 6	Campo 7	Campo 8	Campo 9	Campo 10	Campo 11
		Competencia	Logística	Producto	Mercadeo	Rentabilidad	Maquinaria y Equipo	Calidad de producto	Capital de trabajo	Competencias del Personal	Innovación	Ventas
A1	Propietarios	Fortalecimiento de Producciones frente a sus principales Competidores.	Estructurar y documentar los procesos que hacen parte de la cadena de suministro del producto.	Incrementar el portafolio de productos de acuerdo a las necesidades de otros sectores de la economía.	Estructurar un plan de marketing para la comercialización del producto.	Obtener niveles de rentabilidad que aseguren la permanencia, crecimiento y generación de utilidad.	Mejorar la productividad mediante la tecnificación de la maquinaria.	Ofrecer un producto de calidad acorde con las características solicitadas por el cliente.	Contar con los recursos necesarios para que la empresa opere de forma adecuada.	Ejecutar un plan de desarrollo del talento humano en procesos de crecimiento profesional.	Identificar y desarrollar nuevos productos y mercados.	Obtener niveles de rentabilidad que aseguren la permanencia, crecimiento y generación de utilidad.
A2	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Cumplimiento de la normatividad legal en materia tributaria.	Cumplimiento de la normatividad legal en materia tributaria.	No Aplica.	No Aplica.	Recaudo de los impuestos en los tiempos establecidos.	Incrementar el recaudo de los impuestos.	No Aplica.	No Aplica.	No Aplica.	No Aplica.	Incrementar el recaudo de los impuestos.
A3	Gobierno	Cumplimiento de las normas legales de importación y exportaciones.	No Aplica.	Incrementar políticas contra el contrabando.	Incrementar la producción nacional manufacturera del país.	No Aplica.	No Aplica.	No Aplica.	No Aplica.	Gestionar procesos de capacitación con el SENA.	Incrementar la producción nacional manufacturera del país.	Incrementar la producción nacional manufacturera del país.

ACTORES SOCIALES		OBJETIVOS ASOCIADOS										
		Campo 1	Campo 2	Campo 3	Campo 4	Campo 5	Campo 6	Campo 7	Campo 8	Campo 9	Campo 10	Campo 11
		Competencia	Logística	Producto	Mercadeo	Rentabilidad	Maquinaria y Equipo	Calidad de producto	Capital de trabajo	Competencias del Personal	Innovación	Ventas
A4	Empleados	No Aplica.	Ejecutar un plan de desarrollo del talento humano en procesos de crecimiento profesional.	Ejecutar un plan de desarrollo del talento humano en procesos de crecimiento profesional.	Determinar un esquema de compensación para la fuerza de ventas.	Obtener niveles de rentabilidad que aseguren la permanencia, crecimiento y generación de utilidad.	Incremento de la efectividad del empleado, optimizando los tiempos y mejorando su bienestar.	Ejecutar un plan de desarrollo del talento humano en procesos de crecimiento profesional.	Incremento de la efectividad del empleado, optimizando los tiempos y mejorando su bienestar.	Incremento de la efectividad del empleado, optimizando los tiempos y mejorando su bienestar.	No Aplica.	Obtener niveles de rentabilidad que aseguren la permanencia, crecimiento y generación de utilidad.
A5	Proveedores	Ampliar el número de clientes para incrementar el uso de los productos.	Estructurar y documentar los procesos que hacen parte de la cadena de suministro del producto.	Realizar alianzas estratégicas con los proveedores para obtener precios más competitivos en la materia prima.	No Aplica.	Obtener niveles de rentabilidad que aseguren la permanencia, crecimiento y generación de utilidad.	No Aplica.	Certificar la calidad de la materia prima utilizada para la elaboración del producto.	Realizar alianzas estratégicas con los proveedores para obtener precios más competitivos en la materia prima.	No Aplica.	Certificar la calidad de la materia prima utilizada para la elaboración del producto.	Realizar alianzas estratégicas con los proveedores para obtener precios más competitivos en la materia prima.
A6	Competencia	Mejor posicionamiento de un competidor en el sector por encima de los demás competidores.	Contribuir al crecimiento del sector, estandarizando los procesos que hacen parte de la cadena de suministro.	Mejor posicionamiento de un competidor en el sector por encima de los demás competidores.	Mejor estructura comercial de algunos competidores del sector por encima de los demás competidores.	No Aplica.	Adquirir maquinaria de última tecnología.	Mejor calidad en los productos por los competidores más fuertes.	Mejor posicionamiento de un competidor en el sector por encima de los demás competidores.	Mejor estructura en el plan de desarrollo del talento humano en crecimiento personal y profesional.	Identificar y desarrollar nuevos productos y mercados.	Mejor posicionamiento de un competidor en el sector por encima de los demás competidores.
A7	Entidades Bancarias	Facilidad para la adquisición de productos financieros.	No Aplica.	No Aplica.	No Aplica.	No Aplica.	Facilidad para la adquisición de productos financieros.	No Aplica.	(19) Contar con el flujo de efectivo necesario para apoyar el negocio.	No Aplica.	No Aplica.	No Aplica.



ACTORES SOCIALES		OBJETIVOS ASOCIADOS										
		Campo 1	Campo 2	Campo 3	Campo 4	Campo 5	Campo 6	Campo 7	Campo 8	Campo 9	Campo 10	Campo 11
		Competencia	Logística	Producto	Mercadeo	Rentabilidad	Maquinaria y Equipo	Calidad de producto	Capital de trabajo	Competencias del Personal	Innovación	Ventas
A8	Clientes	Establecer precios competitivos de los productos de acuerdo a sus características.	Cumplimiento en los tiempos de entrega del producto.	Incrementar el portafolio de productos de acuerdo a las necesidades de otros sectores de la economía.	Retener los clientes actuales y aumentar los clientes potenciales, apoyados en el talento humano competente.	Incrementar el portafolio de productos de acuerdo a las necesidades de otros sectores de la economía.	Incrementar el portafolio de productos de acuerdo a las necesidades de otros sectores de la economía.	Ofrecer un producto de calidad acorde con las características solicitadas por el cliente.	Ofrecer un producto de calidad acorde con las características solicitadas por el cliente.	Retener los clientes actuales y aumentar los clientes potenciales, apoyados en el talento humano competente.	Incrementar el portafolio de productos de acuerdo a las necesidades de otros sectores de la economía.	Ofrecer al cliente un precio competitivo por el producto.
A9	Comunidad	Implementar procesos de reciclaje.	Generar oportunidades laborales en la región.	Incrementar el portafolio de productos de acuerdo a las necesidades de otros sectores de la economía.	No Aplica.	No Aplica.	No Aplica.	Ofrecer un producto de calidad acorde con las características solicitadas por el cliente.	No Aplica.	No Aplica.	No Aplica.	No Aplica.
A10	Empresas de transporte	Cumplimiento de las condiciones adecuadas para el traslado del producto.	Realizar alianza estratégica que permita integrar el transporte a la logística de la empresa.	Cumplimiento de las condiciones adecuadas para el traslado del producto.	Realizar alianza estratégica que permita integrar el transporte a la logística de la empresa.	Cumplimiento de las condiciones adecuadas para el traslado del producto.	No Aplica.	Cumplimiento de las condiciones adecuadas para el traslado del producto.	Contar con los recursos necesarios para que la empresa opere de forma adecuada.	No Aplica.	No Aplica.	Cumplimiento de las condiciones adecuadas para el traslado del producto.

Fuente: Construcción propia.

Tabla 19. Listado de Objetivos Asociados.

No.	OBJETIVOS
O1	Fortalecimiento de Producajas frente a sus principales Competidores.
O2	Cumplimiento de la normatividad legal en materia tributaria
O3	Cumplimiento de las normas legales de importación y exportaciones.
O4	Ampliar el número de clientes para incrementar el uso de los productos.
O5	Mejor posicionamiento de un competidor en el sector por encima de los demás competidores.
O6	Facilidad para la adquisición de productos financieros.
O7	Establecer precios competitivos de los productos de acuerdo a sus características.
O8	Implementar procesos de reciclaje.
O9	Cumplimiento de las condiciones adecuadas para el traslado del producto.
O10	Estructurar y documentar los procesos que hacen parte de la cadena de suministro del producto.
O11	Contribuir al crecimiento del sector, estandarizando los procesos que hacen parte de la cadena de suministro.
O12	Cumplimiento en los tiempos de entrega del producto.
O13	Generar oportunidades laborales en la región.
O14	Realizar alianza estratégica que permita integrar el transporte a la logística de la empresa.
O15	Incrementar el portafolio de productos de acuerdo a las necesidades otros sectores de la economía.
O16	Incrementar políticas contra el contrabando.
O17	Realizar alianzas estratégicas con los proveedores para obtener precios más competitivos en la materia prima.
O18	Estructurar un plan de marketing para la comercialización del producto.
O19	Incrementar la producción nacional manufacturera del país.
O20	Retener los clientes actuales y aumentar los clientes potenciales, apoyados en talento humano competente.
O21	Determinar un esquema de compensación para la fuerza de ventas.
O22	Mejor estructura comercial de algunos competidores del sector por encima de los demás competidores.
O23	Obtener niveles de rentabilidad que aseguren la permanencia, crecimiento y generación de utilidad.
O24	Recaudo de los impuestos en los tiempos establecidos.
O25	Mejorar la productividad mediante la tecnificación de la maquinaria.
O26	Incrementar el recaudo de los impuestos.

<b>No.</b>	<b>OBJETIVOS</b>
O27	Incremento de la efectividad del empleado, optimizando los tiempos y mejorando su bienestar.
O28	Adquirir maquinaria de última tecnología.
O29	Ofrecer un producto de calidad acorde con las características solicitadas por el cliente.
O30	Certificar la calidad de la materia prima utilizada para la elaboración del producto.
O31	Mejor calidad en los productos de los competidores más fuertes.
O32	Contar con los recursos necesarios para que la empresa opere de forma adecuada.
O33	Gestionar procesos de capacitación con el SENA.
O34	Mejor estructura en el plan de desarrollo del talento humano en crecimiento personal y profesional.
O35	Identificar y desarrollar nuevos productos y mercados.
O36	Ofrecer al cliente un precio competitivo por el producto.

Fuente: Construcción propia.

### 7.3 MATRIZ DE ACTORES POR OBJETIVOS

Tabla 20. Matriz de Actores por Objetivos Asociados

VALORACIÓN DE ACTORES																																										
ACTORES	OBJETIVOS																																				TOTAL (+)	TOTAL (-)	Sumatoria de puntos			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36						
Propietarios	100	30	30	70	-30	70	70	70	30	70	30	70	30	30	70	30	70	70	30	70	30	70	30	70	0	30	-30	30	30	30	30	-70	70	30	30	70	30	1520	160	1360		
DIAN	30	100	100	30	0	30	30	0	0	30	0	0	0	0	30	70	0	0	30	0	0	0	0	70	0	70	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	650	0	650	
Gobierno	0	100	100	70	0	30	70	70	0	70	30	30	0	0	30	70	30	0	30	0	0	0	70	30	30	30	0	30	0	30	0	0	30	0	0	30	0	30	1040	0	1040	
Empleados	70	0	0	0	0	30	30	30	0	70	0	30	70	0	30	0	0	30	30	30	70	-30	30	0	30	0	70	70	0	30	-30	30	30	70	30	0	910	-60	850			
Proveedores	0	30	70	70	0	30	30	-70	0	70	0	0	0	0	30	30	0	30	0	30	30	0	0	30	0	0	-30	0	0	0	30	0	30	0	0	0	0	510	160	350		
Competencia	-70	0	100	70	30	70	70	70	30	70	30	30	0	30	30	30	30	0	30	0	0	30	0	0	0	0	-30	0	30	30	30	30	0	0	30	30	-30	710	240	470		
Entidades Bancarias	30	0	100	30	0	100	0	0	0	30	0	0	0	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	0	0	30	0	0	0	30	0	30	30	0	470	0	470			
Clientes	0	0	30	30	0	30	30	0	100	70	30	70	0	30	30	30	30	70	30	30	0	0	0	0	30	-30	0	30	30	30	30	0	30	0	70	70	960	-30	930			
Comunidad	0	30	0	0	0	30	0	100	0	0	0	0	0	0	0	30	0	0	0	0	0	0	30	30	0	0	30	0	0	0	0	0	30	0	30	30	500	0	500			
Empresas de transporte	30	0	30	30	0	30	30	0	100	70	30	0	0	70	0	0	0	30	30	30	0	0	0	0	0	-30	0	0	0	0	0	0	30	0	0	30	0	570	-30	540		
TOTAL CONFLICTIVIDAD (+)	260	290	560	400	300	450	360	340	260	550	150	230	200	160	250	260	160	200	240	190	100	300	260	130	150	100	130	220	90	150	60	220	120	160	290	160						
TOTAL CONFLICTIVIDAD (-)	-70	0	0	0	-30	0	0	-70	0	0	0	0	0	-30	-30	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			

Fuente: Construcción propia.

## 7.4 ANÁLISIS DE LOS ACTORES QUE GENERAN CONVERGENCIA

Tabla 21. Localizar y Valorar las Convergencias Entre Actores

<b>CONVERGENCIA</b>		
<b>LOS ACTORES</b>	<b>CONVENGEN EN LOS OBJETIVOS</b>	<b>SUMATORIA DE POSICIONES VALORADAS</b>
Propietarios, DIAN, empleados, entidades bancarias, empresas de transporte.	OBJETIVO 1	260
Propietarios, DIAN, gobierno, proveedores, comunidad	OBJETIVO 2	290
Propietarios, DIAN, gobierno, proveedores, competencia, entidades bancarias.	OBJETIVO 3	560
Propietarios, DIAN, gobierno, proveedores, competencia, entidades bancarias, empresas de transporte.	OBJETIVO 4	400
<b>Competencia</b>	<b>OBJETIVO 5</b>	<b>30</b>
Propietarios, DIAN, empleados, proveedores, competencia, entidades bancarias, clientes, comunidad, empresas de transporte.	OBJETIVO 6	450
Propietarios, gobierno, empleados, proveedores, competencia, clientes, entidades de transporte.	OBJETIVO 7	360
Propietarios, gobierno, empleados, competencia comunidad.	OBJETIVO 8	340
Propietarios, competencia, clientes, empresas de transporte.	OBJETIVO 9	260
Propietarios, gobierno, empleados, proveedores, competencia, entidades bancarias, clientes, empresas de transporte.	OBJETIVO 10	550
Propietarios, gobierno, competencia, clientes, comunidad de transporte.	OBJETIVO 11	150
Propietarios, gobierno, empleados, competencia, clientes.	OBJETIVO 12	230
Propietarios, empleados, comunidad.	OBJETIVO 13	200
Propietarios, proveedores, clientes, empresas de transporte.	OBJETIVO 14	160

<b>CONVERGENCIA</b>		
<b>LOS ACTORES</b>	<b>CONVENGAN EN LOS OBJETIVOS</b>	<b>SUMATORIA DE POSICIONES VALORADAS</b>
Propietarios, DIAN, gobierno, empleados, proveedores, entidades bancarias, clientes.	OBJETIVO 15	250
Propietarios, DIAN, gobierno, competencia, clientes, comunidad.	OBJETIVO 16	260
Propietarios, gobierno, proveedores, clientes.	OBJETIVO 17	160
Propietarios, empleados, clientes, empresas de transporte.	OBJETIVO 18	200
Propietarios, DIAN, gobierno, empleados, competencia, empresas de transporte.	OBJETIVO 19	240
Propietarios, empleados, proveedores, clientes, empresas de transporte.	OBJETIVO 20	190
Propietarios, empleados.	OBJETIVO 21	100
<b>Competencia</b>	<b>OBJETIVO 22</b>	<b>30</b>
Propietarios, gobierno, empleados, proveedores, competencia, comunidad.	OBJETIVO 23	260
DIAN, gobierno, comunidad.	OBJETIVO 24	130
Propietarios, gobierno, empleados, entidades bancarias, clientes.	OBJETIVO 25	150
<b>DIAN, gobierno.</b>	<b>OBJETIVO 26</b>	<b>100</b>
Propietarios, empleados, comunidad.	OBJETIVO 27	130
Propietarios, DIAN, gobierno, empleados, entidades bancarias, clientes.	OBJETIVO 28	220
Propietarios, competencia, clientes.	OBJETIVO 29	90
Propietarios, gobierno, empleados, competencia, clientes.	OBJETIVO 30	150
<b>Competencia, clientes.</b>	<b>OBJETIVO 31</b>	<b>60</b>
Propietarios, empleados, proveedores, entidades bancarias, comunidad, empresas de transporte.	OBJETIVO 32	220
Propietarios, gobierno, empleados, clientes.	OBJETIVO 33	120
Propietarios, empleados, entidades bancarias, comunidad.	OBJETIVO 34	160

<b>CONVERGENCIA</b>		
<b>LOS ACTORES</b>	<b>CONVENGAN EN LOS OBJETIVOS</b>	<b>SUMATORIA DE POSICIONES VALORADAS</b>
Propietarios, gobierno, empleados, entidades bancarias, clientes, comunidad, empresas de transporte.	OBJETIVO 35	290
Propietarios, gobierno, clientes, comunidad.	OBJETIVO 36	160

Fuente: Construcción propia.

## 7.5 ANÁLISIS DE LOS ACTORES QUE GENERAN DIVERGENCIA

Tabla 22. Localizar y Valorar las Divergencias Entre Actores

<b>DIVERGENCIAS</b>		
<b>LOS ACTORES</b>	<b>DIVERGEN EN LOS OBJETIVOS</b>	<b>SUMATORIA DE POSICIONES VALORADAS</b>
Propietarios.	OBJETIVO 5.	-30
Propietarios y empleados	OBJETIVO 22.	-60
Propietarios, competencia, proveedores, clientes, empresas de transporte.	OBJETIVO 26.	-150
Propietarios, empleados.	OBJETIVO 31.	-100
Competencia	OBJETIVOS 1, 14,15,17,26, 28,34,35,36.	-310
Proveedores	OBJETIVOS 8, 26, 30,35.	-160

Fuente: Construcción propia.

## 7.6 ACTORES QUE GENERAN AMBIVALENCIA

Tabla 23. Identificar a los Actores Ambivalentes

ACTORES	NIVEL DE AMBIVALENCIA
Propietarios	1360
DIAN	650
Gobierno	1040
Empleados	850
Proveedores	350
Competencia	470
Entidades Bancarias	470
Clientes	930
Comunidad	500
Empresas de transporte	540

Fuente: Construcción propia.

## 7.7 IDENTIFICACIÓN DE ALIANZAS ENTRE LOS ACTORES SOCIALES.

Tabla 24. Alianzas y Enfrentamiento Entre los Actores Sociales.

ALIANZAS Y ENFRENTAMIENTO ENTRE GRUPOS DE ACTORES		
CAMPO DE BATALLA	ACTORES QUE SE ENCUENTRAN ALIADOS	PARA ENFRENTARSE A ESTOS ACTORES
OBJ 1	Propietarios, DIAN, empleados, entidades bancarias, empresas de transporte.	Competencia
OBJ 2	Propietarios, DIAN, gobierno, proveedores, comunidad	
OBJ 3	Propietarios, DIAN, gobierno, proveedores, competencia, entidades bancarias.	
OBJ 4	Propietarios, DIAN, gobierno, proveedores, competencia, entidades bancarias, empresas de transporte.	
OBJ 5	Competencia	Propietarios.
OBJ 6	Propietarios, DIAN, empleados, proveedores, competencia, entidades bancarias, clientes, comunidad, empresas de transporte.	
OBJ 7	Propietarios, gobierno, empleados, proveedores, competencia, clientes, entidades de transporte.	



## ALIANZAS Y ENFRENTAMIENTO ENTRE GRUPOS DE ACTORES

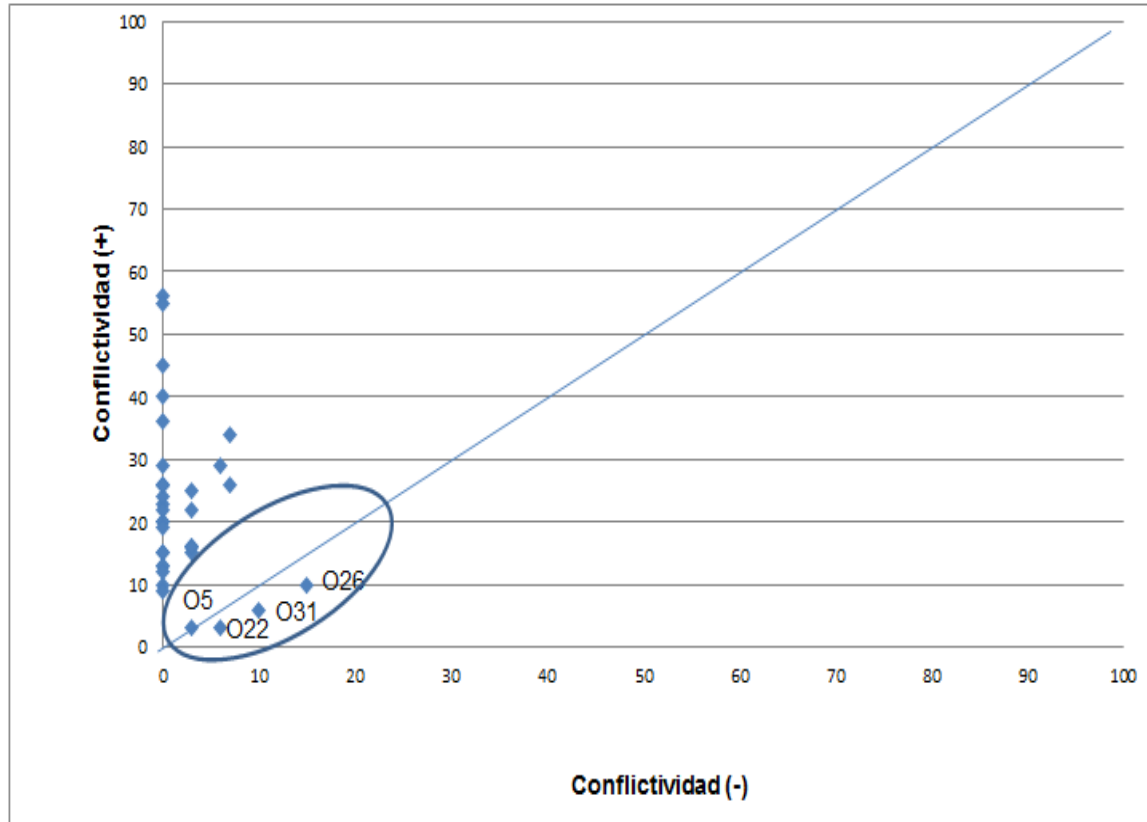
CAMPO DE BATALLA	ACTORES QUE SE ENCUENTRAN ALIADOS	PARA ENFRENTARSE A ESTOS ACTORES
OBJ 8	Propietarios, gobierno, empleados, competencia comunidad.	Proveedores
OBJ 9	Propietarios, competencia, clientes, empresas de transporte.	
OBJ 10	Propietarios, gobierno, empleados, proveedores, competencia, entidades bancarias, clientes, empresas de transporte.	
OBJ 11	Propietarios, gobierno, competencia, clientes, comunidad de transporte.	
OBJ 12	Propietarios, gobierno, empleados, competencia, clientes.	
OBJ 13	Propietarios, empleados, comunidad.	
OBJ 14	Propietarios, proveedores, clientes, empresas de transporte.	Competencia
OBJ 15	Propietarios, DIAN, gobierno, empleados, proveedores, entidades bancarias, clientes.	Competencia
OBJ 16	Propietarios, DIAN, gobierno, competencia, clientes, comunidad.	
OBJ 17	Propietarios, gobierno, proveedores, clientes.	Competencia
OBJ 18	Propietarios, empleados, clientes, empresas de transporte.	
OBJ 19	Propietarios, DIAN, gobierno, empleados, competencia, empresas de transporte.	
OBJ 20	Propietarios, empleados, proveedores, clientes, empresas de transporte.	
OBJ 21	Propietarios, empleados.	
OBJ 22	Competencia.	Propietarios, empleados.
OBJ 23	Propietarios, gobierno, empleados, proveedores, competencia, comunidad.	
OBJ 24	DIAN, gobierno, comunidad.	
OBJ 25	Propietarios, gobierno, empleados, entidades bancarias, clientes.	
OBJ 26	DIAN, gobierno.	Propietarios, proveedores, competencia, clientes, empresas de

ALIANZAS Y ENFRENTAMIENTO ENTRE GRUPOS DE ACTORES		
CAMPO DE BATALLA	ACTORES QUE SE ENCUENTRAN ALIADOS	PARA ENFRENTARSE A ESTOS ACTORES
		transporte.
OBJ 27	Propietarios, empleados, comunidad.	
OBJ 28	Propietarios, DIAN, gobierno, empleados, entidades bancarias, clientes.	Competencia
OBJ 29	Propietarios, competencia, clientes.	
OBJ 30	Propietarios, gobierno, empleados, competencia, clientes.	Proveedores
OBJ 31	Competencia, clientes.	Propietarios, empleados.
OBJ 32	Propietarios, empleados, proveedores, entidades bancarias, comunidad, empresas de transporte.	
OBJ 33	Propietarios, gobierno, empleados, clientes.	
OBJ 34	Propietarios, empleados, entidades bancarias, comunidad.	Competencia
OBJ 35	Propietarios, gobierno, empleados, entidades bancarias, clientes, comunidad, empresas de transporte.	Proveedores, competencia
OBJ 36	Propietarios, gobierno, clientes, comunidad.	Competencia

Fuente: Construcción propia.

## 7.8 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS CONFLICTIVOS

Grafico 3. Conflictividad de los Objetivos



Fuente: Construcción propia.

Tabla 25. Identificación de los Objetivos Conflictivos.

CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS	
OBJETIVOS CONFLICTIVOS	OBJETIVOS NO CONFLICTIVOS
5. Mejor posicionamiento de un competidor en el sector por encima de los demás competidores.	Fortalecimiento de Producajas frente a sus principales Competidores.
22. Mejor estructura comercial de algunos competidores del sector por encima de los demás competidores.	Cumplimiento de la normatividad legal en materia tributaria
26. Incrementar el recaudo de los impuestos.	Cumplimiento de las normas legales de importación y exportaciones.
31. Mejor calidad en los productos de los competidores más fuertes.	Ampliar el número de clientes para incrementar el uso de los productos.
	Facilidad para la adquisición de

CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS	
OBJETIVOS CONFLICTIVOS	OBJETIVOS NO CONFLICTIVOS
	productos financieros.
	Establecer precios competitivos de los productos de acuerdo a sus características.
	Implementar procesos de reciclaje.
	Cumplimiento de las condiciones adecuadas para el traslado del producto.
	Estructurar y documentar los procesos que hacen parte de la cadena de suministro del producto.
	Contribuir al crecimiento del sector, estandarizando los procesos que hacen parte de la cadena de suministro.
	Cumplimiento en los tiempos de entrega del producto.
	Generar oportunidades laborales en la región.
	Realizar alianza estratégica que permita integrar el transporte a la logística de la empresa.
	Incrementar el portafolio de productos de acuerdo a las necesidades otros sectores de la economía.
	Incrementar políticas contra el contrabando.
	Realizar alianzas estratégicas con los proveedores para obtener precios más competitivos en la materia prima.
	Estructurar un plan de marketing para la comercialización del producto.
	Incrementar la producción nacional manufacturera del país.
	Retener los clientes actuales y aumentar los clientes potenciales, apoyados en talento humano competente.
	Determinar un esquema de compensación para la fuerza de ventas.
	Obtener niveles de rentabilidad que aseguren la permanencia, crecimiento y generación de utilidad.

CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS	
OBJETIVOS CONFLICTIVOS	OBJETIVOS NO CONFLICTIVOS
	Recaudo de los impuestos en los tiempos establecidos.
	Mejorar la productividad mediante la tecnificación de la maquinaria.
	Incremento de la efectividad del empleado, optimizando los tiempos y mejorando su bienestar.
	Adquirir maquinaria de última tecnología.
	Ofrecer un producto de calidad acorde con las características solicitadas por el cliente.
	Certificar la calidad de la materia prima utilizada para la elaboración del producto.
	Contar con los recursos necesarios para que la empresa opere de forma adecuada.
	Gestionar procesos de capacitación con el SENA.
	Mejor estructura en el plan de desarrollo del talento humano en crecimiento personal y profesional.
	Identificar y desarrollar nuevos productos y mercados.
	Ofrecer al cliente un precio competitivo por el producto.

Fuente: Construcción propia.

## 7.9 DETERMINACIÓN DE GRADO DE PODER ENTRE ACTORES

La Matriz de poder de los actores establece el poder que tiene cada actor para dominar al otro mediante una calificación ubicar la posición para las posibles negociaciones.

Tabla 26. Matriz Poder de los Actores

Poder de los Actores													
Identificación de los Actores de la Organización													
		Propietarios	DIAN	Gobierno	Empleados	Proveedores	Competencia	Entidades Bancarias	Clientes	Comunidad	Empresas de transporte		
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	Influencia	Promedio
Propietarios	A1	X	30	30	70	70	30	30	30	0	30	320	32
DIAN	A2	100	X	100	70	100	100	30	30	0	30	560	56
Gobierno	A3	100	70	X	70	100	100	100	70	0	100	710	71
Empleados	A4	70	30	30	X	0	0	0	0	0	0	130	13
Proveedores	A5	70	30	30	30	X	70	0	30	0	30	290	29
Competencia	A6	70	30	30	30	70	X	30	30	0	30	320	32
Entidades Bancarias	A7	30	0	0	30	30	30	X	30	0	30	180	18
Clientes	A8	100	0	30	70	100	100	0	X	30	100	530	53
Comunidad	A9	30	0	30	0	30	30	0	0	X	30	150	15
Empresas de transporte	A10	30	30	30	0	30	30	0	30	0	X	180	18
Dependencia		600	220	310	370	530	490	190	250	30	380		
Promedio		60	22	31	37	53	49	19	25	3	38		

Puntaje	Descripción
100	El actor compromete la existencia del otro actor
70	El actor puede comprometer el cumplimiento de la misión o realización de los proyectos del otro actor.
30	El actor puede comprometer los procesos operacionales del otro actor.
0	El actor tiene poca o nula influencia sobre el otro actor

Fuente: Construcción propia.

## 7.10 RELACIÓN DE PODER ENTRE ACTORES

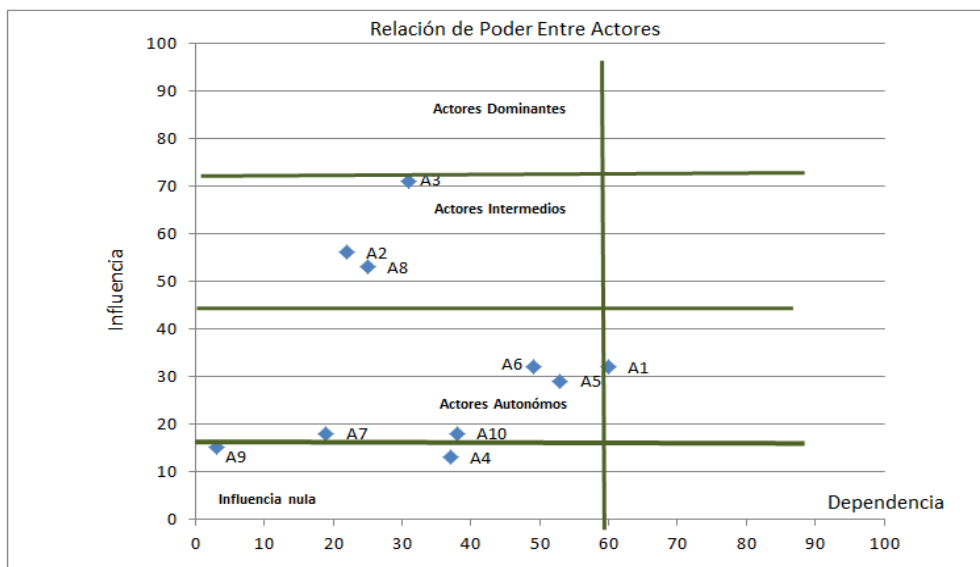
En la siguiente tabla se presenta el grado de dependencia e influencia que puede tener cada actor en el momento de la negociación.

Tabla 27. Clasificación de los Actores

PUNTUACIÓN DE LOS ACTORES			
ACTORES		DEPENDENCIA	INFLUENCIA
		A	A
A1	Propietarios	60	32
A2	DIAN	22	56
A3	Gobierno	31	71
A4	Empleados	37	13
A5	Proveedores	53	29
A6	Competencia	49	32
A7	Entidades Bancarias	19	18
A8	Clientes	25	53
A9	Comunidad	3	15
A10	Empresas de transporte	38	18

Fuente: Construcción propia.

Grafico 4. Clasificación de los Actores.



Fuente: Construcción propia.

## 7.11 PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

CLASIFICACIÓN DE LOS ACTORES					
	ACTOR	DEPENDENCIA		INFLUENCIA	
A1	Propietarios	MEDIA	60	BAJA	32
A2	DIAN	DÉBIL	22	MEDIA	56
A3	Gobierno	BAJA	31	ALTA	71
A4	Empleados	BAJA	37	BAJA	13
A5	Proveedores	MEDIA	53	BAJA	29
A6	Competencia	MEDIA	49	BAJA	32
A7	Entidades Bancarias	BAJA	19	BAJA	18
A8	Clientes	BAJA	25	MEDIA	53
A9	Comunidad	DÉBIL	3	BAJA	15
A10	Empresas de transporte	BAJA	38	BAJA	18

PUNTAJE ALCANZADO EN LA SUMATORIA	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
70 O MÁS	ALTA	ALTA
40 A 69	MEDIA	MEDIA
10 A 39	BAJA	BAJA
0 A 9	DÉBIL	DÉBIL

Fuente: Construcción propia.

## 7.12 PUNTOS DE NEGOCIACIÓN

PUNTOS DE NEGOCIACIÓN:	5. Mejor posicionamiento de un competidor en el sector por encima de los demás competidores.
ACTOR:	Competencia.
APOYARÍA AL ACTOR:	Propietarios.
En los objetivos con los cuales ambos coinciden:	A3, A4, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A16, A19, A23, A29, A30.
A condición de qué este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar convenios comerciales con proveedores para mantener el precio de la materia prima.</li> <li>* Incursionar en otros mercados que permita enfocar a la empresa a la consecución de clientes nuevos.</li> <li>* Promover el portafolio de productos en lugares diferentes al campo de acción de la competencia.</li> <li>* Implementar proceso de fidelización para mantener los clientes actuales.</li> </ul>	



<b>PUNTOS DE NEGOCIACIÓN:</b>	5. Mejor posicionamiento de un competidor en el sector por encima de los demás competidores.
* Afiliarse a agremiación del sector con el fin de lograr reconocimiento y oportunidades de negocio.	
<b>PUNTOS DE NEGOCIACIÓN:</b>	22. Mejor estructura comercial de algunos competidores del sector por encima de los demás competidores.
<b>ACTOR:</b>	Competencia.
<b>APOYARÍA AL ACTOR:</b>	Propietarios, empleados
En los objetivos con los cuales ambos coinciden:	A6, A7, A8, A10, A12, A13, A19, A23, A30.
A condición de qué este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Rediseñar la página web y dar a conocer los productos.</li> <li>* Definir esquema de publicidad.</li> <li>* Utilizar medios tecnológicos para promocionar el portafolio de productos.</li> <li>* Implementar de marketing Mix: Producto, precio, distribución y promoción.</li> <li>* Estructurar el Área Comercial con el persona competente.</li> </ul>	

<b>PUNTOS DE NEGOCIACIÓN:</b>	26. Incrementar el recaudo de los impuestos.
<b>ACTOR:</b>	DIAN, gobierno.
<b>APOYARÍA AL ACTOR:</b>	Propietarios, competencia, proveedores, clientes, empresas de transporte.
En los objetivos con los cuales ambos coinciden:	A3, A4, A6, A7, A10, A19.
A condición de qué este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Adquirir la materia prima de a proveedores legalmente constituidos.</li> <li>* Ventas debidamente registradas generando la correspondiente factura con los requisitos exigidos por la legislación colombiana.</li> <li>* Controles del gobierno para mitigar el contrabando de materia prima y productos elaborados.</li> <li>* Promover la legalidad en el pequeño empresarios para que constituya de forma legal la empresa.</li> </ul>	

<b>PUNTOS DE NEGOCIACIÓN:</b>	31. Mejor calidad en los productos de los competidores más fuertes.
<b>ACTOR:</b>	Competencia, clientes.
<b>APOYARÍA AL ACTOR:</b>	Propietarios, empleados.
En los objetivos con los cuales ambos coinciden:	A6,A7,A10,12,A19,A30.
A condición de qué este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conformar el gremio de la pequeña y mediana empresa con el fin de apoyarse y compartir conocimiento.</li> </ul>	

PUNTOS DE NEGOCIACIÓN:	31. Mejor calidad en los productos de los competidores más fuertes.
<ul style="list-style-type: none"><li>* Mejorar la calidad del producto hacerlo más competitivo en aspectos de sostenibilidad, diseño y fabricación.</li><li>* Implementar proceso en la fábrica para minimizar los productos defectuosos.</li><li>* Contar con la impresora adecuada para las impresiones a color de las cajas y empaques.</li><li>* Mejorar el embalaje de estos productos y al ser transportado no afecte su calidad y presentación.</li></ul>	

Fuente: Construcción propia.

## 8. ANALISIS DE FUTUROS

## 8.1 METODO DELPHI

### 8.1.1 Formulación de Eventos

Tabla 28. Formulación de Eventos

EVENTOS ELABORADOS		
METODO DELPHI		
EVENTO	VARIABLES CLAVE	DESCRIPCION DEL EVENTO
E1	Competencia	En la Cámara de Comercio de Bucaramanga se encuentran registradas seis sociedades con la actividad económica en el subsector fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón. De acuerdo a Javier Reyes Hernández Gerente General de Producajas, esta empresa se ubica en el tercer lugar después de Piel Colombia y D´Cartón.
		En el 2016 Producajas será líder en Santander en la producción de cajas y empaques de cartón, siguiendo las tendencias del mercado.
E2	Logística	Las áreas funcionales de la empresa son la Administrativa y de Producción.
		En el año 2016 la empresa tendrá estructurado y definido el sistema logístico adecuado para su producto.
E3	Producto	En el año 2013, Producajas cuenta con un portafolio de cinco productos básicos.
		En el año 2016 Producajas incrementará el portafolio de cajas y empaques en 15 productos.
E4	Mercadeo	En el año 2013 Producajas ha identificado la necesidad de cubrir necesidades de sus clientes en el sector calzado y alimentos, según Carlos Javier Reyes, Ejecutivo Comercial de Producajas, cuenta con 45 clientes del sector de calzado y 36 clientes del sector de alimentos principalmente, correspondiendo al 1% de cobertura de empresas de calzado y servicios de alimentos en Santander; en la actualidad en el Departamento de Santander se encuentran registradas en la Cámara de Comercio con la actividad de servicios de comida y bebida 5.406 empresas y en la actividad Curtido y recurtido de cueros; fabricación de calzado, fabricación de artículos de viajes, maletas, bolsos de mano y artículos similares, fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería, adobo y tenido de pieles 1.479 empresas.

EVENTOS ELABORADOS		
METODO DELPHI		
EVENTO	VARIABLES CLAVE	DESCRIPCION DEL EVENTO
		Para el 2016 Producajas estará estructurada el Área Comercial, incrementado la cobertura del 20% de participación en el mercado de calzado y servicio de alimentos en el Departamento de Santander.
E5	Rentabilidad	A diciembre 31 de 2012 la empresa ha sido sostenible, generando una Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE) del 9,34%, Producajas es sostenible.
		En el año 2016 Producajas generará mayor rentabilidad a sus propietarios, incrementando el valor de la compañía en un 20%.
E6	Maquinaria y Equipo	En el proceso de producción la maquinaria tiene una participación del 50%.
		En el proceso de producción la maquinaria tiene una participación del 75%.
E7	Calidad del Producto	En el 2013 la empresa no cuenta con procesos de mejora en la elaboración del producto, que le permita cuantificar los productos defectuosos y su costo.
		Para el 2016 Producajas implementará proceso que le permita medir el número de productos defectuosos junto con su proceso de mejora.
E8	Capital de Trabajo	En el año 2013 la empresa Producajas tiene una razón corriente de 2.1.
		Para el año 2016 la empresa Producajas se espera que la razón corriente se encuentre 3:1.
E9	Competencias del Personal	En el año 2013 el personal no cuenta con plan de capacitación.
		En el año 2016 se establecerá para el personal un plan de capacitación.
E10	Innovación	En el año 2013, Producajas tiene un profesional que se encarga de realizar los diseños de los productos.
		Para el año 2016 Producajas establecerá su Área de Diseño.
E11	Ventas	En el año 2012 se registraron ventas por \$654.472.000 millones de pesos.
		Para el año 2016 la empresa busca aumentar su volumen de ventas en un 50%.

Fuente: Construcción propia.

### 8.1.2 Descripción De Eventos - Hipótesis Convertidos A Preguntas

En el siguiente cuadro los eventos mencionados anteriormente, serán convertidos en preguntas y que más adelante responderán los expertos:

Tabla 29. Eventos - Hipótesis

<b>EVENTOS ELABORADOS</b>		
<b>METODO DELPHI</b>		
<b>EVENTO</b>	<b>VARIABLES CLAVE</b>	<b>DESCRIPCION DEL EVENTO</b>
<b>E1</b>	<b>Competencia</b>	¿Qué tan probable es que Producajas para el año 2016 sea el principal fabricante de cajas y empaques de cartón en el Departamento de Santander?
<b>E2</b>	<b>Logística</b>	¿Qué tan probable es que Producajas en el año 2016 tenga estructurado y definido un sistema logístico?
<b>E3</b>	<b>Producto</b>	¿Qué tan probable es que Producajas al año 2016 incremente su portafoliode cajas y empaques en 15 productos?
<b>E4</b>	<b>Mercadeo</b>	¿Qué tan probable es que Producajas en el año 2016 incremente su participación del 20% en el mercado de calzado y servicio de alimentos en el Departamento de Santander?
<b>E5</b>	<b>Rentabilidad</b>	¿Qué tan probable es que al año 2016 Producajas incremente su rentabilidad sobre el patrimonio en el 20%?
<b>E6</b>	<b>Maquinaria y Equipo</b>	¿Qué tan probable es que al año 2016 Producajas la producción sea realizada con el 75% de la maquinaria?
<b>E7</b>	<b>Calidad del producto</b>	¿Qué tan probable es que al año 2016 Producajas se cuente con un proceso de medición y seguimiento para disminuir los productos defectuosos?.
<b>E8</b>	<b>Capital de trabajo</b>	¿Qué tan probable es para Producajas que en el año 2016 el indicador de razón corriente sea 3:1?
<b>E9</b>	<b>Competencias Personal del</b>	¿Qué tan probable es para Producajas en el año 2016 defina un plan con dos capacitaciones al año?
<b>E10</b>	<b>Innovación</b>	¿Qué tan probable es que Producajas el año 2016 establezca su Área de Diseño que se encargue de innovar en productos e incrementen en portafolio?
<b>E11</b>	<b>Ventas</b>	¿Qué tan probable es para Producajas aumentar su volumen de ventas en un 50% en año 2016?

Fuente: Construcción propia.

### 8.1.3 Expertos de la Empresa Producajas S.A.S.

Tabla 30. Expertos de la Empresa.

Experto No.1	Experto No.2
Javier Reyes Hernández Gerente General	Carlos Javier Reyes Mantilla Ejecutivo Comercial

Experto No.3	Experto No.4
Victoria Pérez Auxiliar Administrativa y de personal	Felipe Tovar Asesor de Diseño

Fuente: Construcción propia

### 8.1.4 Análisis de los Eventos – Hipótesis.

Tabla 31. Síntesis de las Respuestas de los Expertos.

Competencia	
¿Qué tan probable es que Producajas para el año 2016 sea el principal fabricante de cajas y empaques de cartón en el Departamento de Santander?	
ASPECTOS EXÓGENOS	
TENDENCIAS MUNDIALES	RUPTURAS
<i>Hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento.</i>	<i>Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla.</i>
Las aperturas de TLC con otros países permiten el ingreso al país de nuevas empresas para los sectores de calzado y alimentos.	El contrabando de materia prima.
ASPECTOS ENDOGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
<i>Hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que favorecen la realización de este evento.</i>	<i>Fenómenos internos que se oponen a la realización de este evento.</i>
Realización de ferias a nivel nacional que permiten dar a conocer la empresa.	Empresas que evaden el pago de impuestos, llevan doble contabilidad.
No se registran cierre de empresas del sector.	Competencia desleal, disminución del precio del producto por debajo del costo de producción, con el fin de ganar participación en el mercado.

Logística	
¿Qué tan probable es que Producajas en el año 2016 tenga estructurado y definido un sistema logístico?	
ASPECTOS EXÓGENOS	
TENDENCIAS MUNDIALES	RUPTURAS
<i>Hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento.</i>	<i>Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla.</i>
El desarrollo de conocimiento y experiencia de la empresa para organizar sus áreas funcionales, interrelacionadas como un todo.	Por los cambios generados por la globalización las pequeñas y medianas empresas están perdiendo competitividad.
ASPECTOS ENDOGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
<i>Hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento.</i>	<i>Fenómenos internos que se oponen a la realización de este evento.</i>
Acceso a tecnología y medios de información.	Falta de infraestructura vial que agilice la entrega del producto.
Mano de obra calificada.	Altos costos del combustible que encarecen el costo de los fletes.

Producto	
¿Qué tan probable es que Producajas al año 2016 incremente su portafolio de cajas y empaques en 15 productos?	
ASPECTOS EXÓGENOS	
TENDENCIAS MUNDIALES	RUPTURAS
<i>Hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento.</i>	<i>Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla.</i>
El mercado mundial de cajas plegadizas crece un 5,1% anual, y llegará a 184 mil millones dólares en 2018, según un nuevo estudio de Smithers Pira. El crecimiento del mercado será liderado por una mayor demanda de productos para la salud, cigarrillos, alimentos secos y congelados o refrigerados, especialmente en las economías emergentes.	La industria papelera se ubica entre las industrias más contaminantes del Mundo. La alta toxicidad de sus métodos industriales se debe, fundamentalmente, al proceso de blanqueo con Cloro, que constituye la auténtica pesadilla de la industria papelera.
ASPECTOS ENDOGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
<i>Hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que favorecen la realización de este evento.</i>	<i>Fenómenos internos que se oponen a la realización de este evento.</i>
Las facilidades para el almacenamiento de los productos, siempre que se tengan en cuenta factores del ambiente.	De las 478 toneladas de basura que a diario se producen en Bucaramanga, apenas 7,1 toneladas son recicladas. Es decir, en este municipio solo se separa en la fuente cada día 1.5%. Se desperdicia la mayoría de los productos de cartón que pueden ser

	reutilizados nuevamente.
--	--------------------------

Mercadeo	
¿Qué tan probable es que Producajas en el año 2016 incremente su participación del 20% en el mercado de calzado y servicio de alimentos en el Departamento de Santander?	
ASPECTOS EXÓGENOS	
TENDENCIAS MUNDIALES	RUPTURAS
<i>Hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento.</i>	<i>Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla.</i>
El internet es un medio de información para las organizaciones que permite con facilidad la comercialización de productos y servicios en línea.	Costo elevado de aranceles e impuestos.
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
<i>Hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que favorecen la realización de este evento.</i>	<i>Fenómenos internos que se oponen a la realización de este evento.</i>
El medio ofrece profesionales capacitados para diseñar estrategias de marketing que apoyan a la comercialización del producto.	Los altos costos en transporte y fletes para entregar el producto al cliente.
	Falta de infraestructura vial y estado regular de las vías.
	Elevados costos de la gasolina.

Rentabilidad	
¿Qué tan probable es que al año 2016 Producajas incremente su rentabilidad sobre el patrimonio en el 20%?	
ASPECTOS EXÓGENOS	
TENDENCIAS MUNDIALES	RUPTURAS
<i>Hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento.</i>	<i>Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla.</i>
Las grandes empresas tiene definida la cadena productiva: Corte, transformación y comercialización; integrando los intereses de los diferentes actores como productores, transportadores, fabricantes, comerciantes del sector maderero, en coordinación con los gobiernos de países compradores.	Tala ilegal de árboles, afectando el ciclo normal de la naturaleza.
	Contrabando de la materia prima.



ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
<i>Hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que favorecen la realización de este evento.</i>	<i>Fenómenos internos que se oponen a la realización de este evento.</i>
Control de la DIAN para el cumplimiento de las obligaciones tributarias y cierre de las empresas ilegales.	Altos costos de la materia prima.
	Competencia desleal.
	Empresas que no están legalmente constituidas y trabajan bajo la informalidad.

Maquinaria y Equipo	
¿Qué tan probable es que al año 2016 Producajas la producción sea realizada con el 75% de la maquinaria?.	
ASPECTOS EXÓGENOS	
TENDENCIAS MUNDIALES	RUPTURAS
<i>Hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento.</i>	<i>Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla.</i>
El acceso a maquinaria y tecnología de punta, disminuyendo los tiempos y costos de producción.	Incremento de aranceles y altos costo de transporte.
ASPECTOS ENDOGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
<i>Hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento.</i>	<i>Fenómenos internos que se oponen a la realización de este evento.</i>
Las empresas destinan recursos para invertir en la optimización de los procesos en la fabricación del producto.	Altos costos de maquinaria de última tecnología.

Calidad del Producto.	
¿Qué tan probable es que al año 2016 Producajas se cuente con un proceso de medición y seguimiento para disminuir los productos defectuosos?.	
ASPECTOS EXÓGENOS	
TENDENCIAS MUNDIALES	RUPTURAS
<i>Hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento.</i>	<i>Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla.</i>

Los empaques y cajas de cartón son cada vez más personalizadas y son utilizados no solo como un empaque sino como un instrumento dentro de las estrategias de comercialización.	Diferentes tipos de cajas son utilizadas para realizar actividades ilícitas como el contrabando.
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
<i>Hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que favorecen la realización de este evento.</i>	<i>Fenómenos internos que se oponen a la realización de este evento.</i>
<u>Las cajas son fabricadas teniendo en cuenta las especificaciones del cliente en cuando a durabilidad y estética.</u>	La calidad del producto se puede ver afectada por la logística en el momento del traslado mediante montacargas u otros medios.

Capital de trabajo	
¿Qué tan probable es para Producajas que en el año 2016 el indicador de razón corriente sea 3:1?	
ASPECTOS EXÓGENOS	
TENDENCIAS MUNDIALES	RUPTURAS
<i>Hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento.</i>	<i>Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla.</i>
La gran diversificación de productos.	Falta de desarrollo de políticas de deforestación, contrabando de materia prima.
ASPECTOS ENDÓGENOS	
<i>Hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que favorecen la realización de este evento.</i>	<i>Fenómenos internos que se oponen a la realización de este evento.</i>
El proceso del reciclaje contribuye a la disminución de los costos de producción.	Desaceleración de los sectores de los que dependen las ventas.

Competencias del Personal	
¿Qué tan probable es para Producajas en el año 2016 defina plan de capacitación para el personal?	
ASPECTOS EXÓGENOS	
TENDENCIAS MUNDIALES	RUPTURAS
<i>Hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento.</i>	<i>Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla.</i>
Las empresas fomentan el desarrollo y la formación de su personal, otorgando herramientas para el crecimiento profesional y personal del trabajador.	Los altos costos de la educación y cupos limitados.

ASPECTOS ENDOGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
<i>Hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento.</i>	<i>Fenómenos internos que se oponen a la realización de este evento.</i>
El intereses por las empresas de conservar al personal que cuenta con la experiencia en el desarrollo del negocio.	La rotación del personal.

Innovación.	
¿Qué tan probable es que Producajas el año 2016 establezca su Área de Diseño que se encargue de innovar en productos e incrementen en portafolio?	
ASPECTOS EXÓGENOS	
TENDENCIAS MUNDIALES	RUPTURAS
<i>Hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento.</i>	<i>Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla.</i>
La necesidad de una continua diferenciación de la marca en un mercado saturado impulsará la creciente demanda de innovación en los métodos de impresión, con un aumento de tecnologías como los códigos QR, imágenes holográficas, lentes de Fresnel y otros dispositivos 3D. Los avances tecnológicos en impresión electrónica están llevando el desarrollo de envases inteligentes más cerca de dar frutos en la medida que los costos están disminuyendo.	Los aspectos diferenciadores en empaques de productos, hace que su costo se eleve y el consumidor final es quien asume ese costo.
ASPECTOS ENDOGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
<i>Hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que favorecen la realización de este evento.</i>	<i>Fenómenos internos que se oponen a la realización de este evento.</i>
Las empresas están empezando a utilizar materia prima ecológica, la cual permite reducir el impacto ambiental de los productos en su fabricación y hasta el final de su uso.	Escasa oferta laboral en el mercado, profesionales que cuente con los conocimientos necesarios de acuerdo a las tendencias mundiales.
Desarrollo de estrategias de diferenciación.	

Ventas	
¿Qué tan probable es para Producajas aumentar su volumen de ventas en un 50% en año 2016?	
ASPECTOS EXÓGENOS	
TENDENCIAS MUNDIALES	RUPTURAS
<i>Hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento.</i>	<i>Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla.</i>
La gama de soluciones de empaque para diversos usos, la facilidad de personalizar la marca, la resistencia, durabilidad permite atender las necesidades y requerimientos del mercado.	Importación de productos a precios más bajos.
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
<i>Hechos portadores de futuro y otros fenómenos internos que favorecen la realización de este evento.</i>	<i>Fenómenos internos que se oponen a la realización de este evento.</i>
El conocimiento en cuanto a las necesidades del cliente y el consumo de este tipo de producto.	Precios del producto no competitivos.
	Falta optimización de costos.

Fuente: Construcción propia de acuerdo a información recopilada.

### 8.1.5 Determinación de Consenso entre Expertos.

Tabla 32. Determinación de Consenso entre Expertos.

Evento	Hipótesis	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Probabilidad promedio	De	CV	Consenso
E1	¿Qué tan probable es que Producajas para el año 2016 sea el principal fabricante de cajas y empaques de cartón en el Departamento de Santander?	80%	70%	60%	55%	66%	10%	14%	Si
E2	¿Qué tan probable es que Producajas en el año 2016 tenga estructurado y definido un sistema logístico?	100%	85%	85%	80%	88%	8%	9%	Si
E3	¿Qué tan probable es que Producajas al año 2016 incremente su portafolio de cajas y empaques en 15 productos?	80%	80%	60%	70%	73%	8%	11%	Si
E4	¿Qué tan probable es que Producajas en el año 2016 incremente su participación del 20% en el mercado de calzado y servicio de alimentos en el Departamento de Santander?	95%	90%	80%	70%	84%	10%	11%	Si
E5	¿Qué tan probable es que al año 2016 Producajas incremente su rentabilidad sobre el patrimonio en el 20%?	95%	95%	90%	87%	92%	3%	4%	Si
E6	¿Qué tan probable es que al año 2016 Producajas la producción sea realizada con el 75% de la maquinaria?.	73%	70%	70%	65%	70%	3%	4%	Si
E7	¿Qué tan probable es que al año 2016 Producajas se cuente con un proceso de medición y seguimiento para disminuir los productos defectuosos?.	100%	90%	85%	70%	86%	11%	13%	Si
E8	¿Qué tan probable es para Producajas que en el año 2016 el indicador de razón corriente sea 3:1?	90%	90%	80%	80%	85%	5%	6%	Si
E9	¿Qué tan probable es para Producajas en el año 2016 defina plan de capacitación para el personal?	85%	75%	60%	60%	70%	11%	15%	Si
E10	¿Qué tan probable es que Producajas el año 2016 establezca su Área de Diseño que se encargue de innovar en productos e incrementen en portafolio?	85%	75%	61%	60%	70%	10%	15%	Si
E11	¿Qué tan probable es para Producajas aumentar su volumen de ventas en un 50% en año 2016?	95%	95%	90%	90%	93%	3%	3%	Si

Fuente: Construcción propia

### 8.1.6 Clasificación de los Eventos Según su Grado de Probabilidad.

Tabla 33. Identificación de Eventos Probables, Clasificación de los Eventos Según su Grado de Probabilidad.

IDENTIFICACIÓN DE EVENTO						
EVENTO		0.0 a 0.39	0.40 a 0.49	0.50 a 0.60	0.61 a 0.70	0.71 a más
		Evento muy improbable	Evento Improbable	Existe duda	Evento probable	Evento muy probable
E1	¿Qué tan probable es que Producajas para el año 2016 sea el principal fabricante de cajas y empaques de cartón en el Departamento de Santander?				X	
E2	¿Qué tan probable es que Producajas en el año 2016 tenga estructurado y definido un sistema logístico?					X
E3	¿Qué tan probable es que Producajas al año 2016 incremente su portafolio de cajas y empaques en 15 productos?					X
E4	¿Qué tan probable es que Producajas en el año 2016 incremente su participación del 20% en el mercado de calzado y servicio de alimentos en el Departamento de Santander?					X
E5	¿Qué tan probable es que al año 2016 Producajas incremente su rentabilidad sobre el patrimonio en el 20%?					X
E6	¿Qué tan probable es que al año 2016 Producajas la producción sea realizada con el 75% de la maquinaria?.				X	
E7	¿Qué tan probable es que al año 2016 Producajas se cuente con un proceso de medición y seguimiento para disminuir los productos defectuosos?.					X
E8	¿Qué tan probable es para Producajas que en el año 2016 el indicador de razón corriente sea 3:1?					X
E9	¿Qué tan probable es para Producajas en el año 2016 defina plan de capacitación para el personal?				X	
E10	¿Qué tan probable es que Producajas el año 2016 establezca su Área de Diseño que se encargue de innovar en productos e incrementen en portafolio?				X	
E11	¿Qué tan probable es para Producajas aumentar su volumen de ventas en un 50% en año 2016?					X

Fuente: Construcción propia.

## 8.2 ANALISIS DEL ESCENARIO TENDENCIAL

Tabla 34. Describir el Escenario Tendencial

Causas por las cuales la organización llego al escenario	Consecuencias para la organización
Competencia	En el año 2016 Producajas es el principal fabricante de cajas y empaques de cartón en el Departamento de Santander.
Participación en ferias a nivel nacional, donde se comercializan productos de diferentes sectores.	Producajas incrementará su participación en el mercado.
Identificación de los clientes potenciales de sector de alimentos congelados y productos decorativos como almacenes de cadena, joyerías, bisutería, vinos, flores.	Generación de alianzas estratégicas que permitirán competir con políticas claras y unirse para cubrir la demanda del producto a nivel nacional e internacional.
Logística	En el año 2016 Producajas tiene estructurado y definido el sistema logístico.
Estandarización de procesos, mediante la implementación del SGC.	Disminución de los costos de producción.
Maquinaria con tecnología adecuada.	Optimización de la materia prima, minimizando desperdicios.
Interrelación entre las áreas funcionales de la empresa.	Mejorar los niveles de servicio.
Producto	En el año 2016 Producajas incrementa su portafolio de cajas y empaques en 15 productos.
Elaboración de empaques para otros sectores de la economía como alimentos congelados, empaques y cajas decorativas.	Mayor participación con los productos en diferentes sectores.
Producto diferenciador por el uso de materia prima ecológica.	Portafolio diversificado.
Mercadeo	En el año 2016 Producajas incrementa su participación en el 20% del mercado de calzado y servicio de alimentos en el Departamento de Santander.

Causas por las cuales la organización llego al escenario	Consecuencias para la organización
Ingresar en nuevos sectores de la economía, supliendo la necesidad y requerimientos de nuevos productos para el cliente objetivo.	Posicionamiento y generación de valor.
Creación del área comercial.	Atraer nuevos clientes de diferentes sectores.
<b>Rentabilidad</b>	En el año 2016 Producajas incrementa la rentabilidad sobre el patrimonio del 20%
Mejorar el posicionamiento mediante la creación de su área comercial que le permita a la empresa ser reconocida en el medio.	Incrementar la participación en el mercado.
Innovar en sus productos generando expectativas en sus clientes.	Mayor rentabilidad para la empresa, en beneficio de los propietarios, los empleados y el sector.
<b>Maquinaria y Equipo</b>	En el año 2016 Producajas la participación de la maquinaria en la producción es del 75%.
Producajas entendió que es necesario realizar inversión en tecnología con el cambio de las siguientes máquinas obsoletas.	Mejorar el proceso de producción para optimizar recursos. Llegar a nuevos mercados con productos de mejor calidad.
<b>Calidad del Producto</b>	En el año 2016 Producajas cuenta con proceso de medición y seguimiento para disminuir los productos defectuosos.
Inversión en tecnología.	Mejor presentación y terminado del producto.
Exigir estándares de calidad en la materia prima.	Utilización de materia prima con el gramaje requerido realizando un producto flexible y acorde con las condiciones de preservación.
Inversión en máquina de impresión multicolor, que permite generar impresiones en las cajas.	Productos con las imágenes corporativas de las empresas de los clientes, con los colores e intensidades requeridas, haciendo el producto más visible.
<b>Capital de Trabajo</b>	En el año 2016 Producajas cuenta con un indicador de razón corriente de 3:1.



Causas por las cuales la organización llego al escenario	Consecuencias para la organización
Recursos disponibles con los cuales se tecnificó la fábrica.	Producto competitivo y de mejor calidad.
Inversión en la logística, capacitación del talento humano y nuevos conocimiento en innovación del producto.	Generación de valor para la compañía.
<b>Competencias del Personal</b>	En el año 2016 Producajas tiene definido plan de capacitación para el personal.
Se establece un proceso de selección acorde con el perfil requerido para los cargos.	Disminución de la rotación del personal.
Se realiza convenio con el SENA con plan de capacitación dos veces al año para el personal de producción, del área comercial y la administración.	Se mejora la productividad.
<b>Innovación</b>	En el año 2016 Producajas cuenta con expertos que lideran el proceso de innovación.
Contratar expertos en el tema de innovación de productos de cartón.	Mejorar la oferta de valor al cliente.
Fortalecimiento del portafolio de productos con 15 productos.	Aumentar la lealtad de los clientes.
<b>Ventas</b>	En el año 2016 Producajas aumenta su volumen de ventas en un 50%.
Procesos de producción con tiempos estandarizados y definidos.	Aumentar las unidades de producción, reflejado en las ventas.
Logística adecuada para la entrega del producto.	Optimización de los tiempos de entrega del producto.
Inversión en capacitación para la fuerza de ventas.	Fidelización y lealtad del cliente.

Fuente: Construcción propia

### 8.3 EJES DE PETER SWARTZ

#### 8.3.1 Agrupar Variables.

Tabla 35. Paso 1. Agrupar las Variables en Familias

FAMILIAS DE VARIABLES		VARIABLES INCLUIDAS EN LA FAMILIA
F1	Comercial	Competencia
		Mercadeo
		Innovación
		Ventas
F2	Administración	Rentabilidad
		Capital de Trabajo
		Logística
F3	Producción	calidad del producto
		Producto
		Competencias del Personal
		Maquinaria y Equipo

Fuente: Construcción propia.

#### 8.3.2 Asociar las familias de variables por categorías

Tabla 36. Paso 2. Asociar las Variables de Familias por Categorías

CATEGORÍAS		FAMILIAS
C1	Producción	Producción
C2	Mercadotecnia	Administración
		Comercial

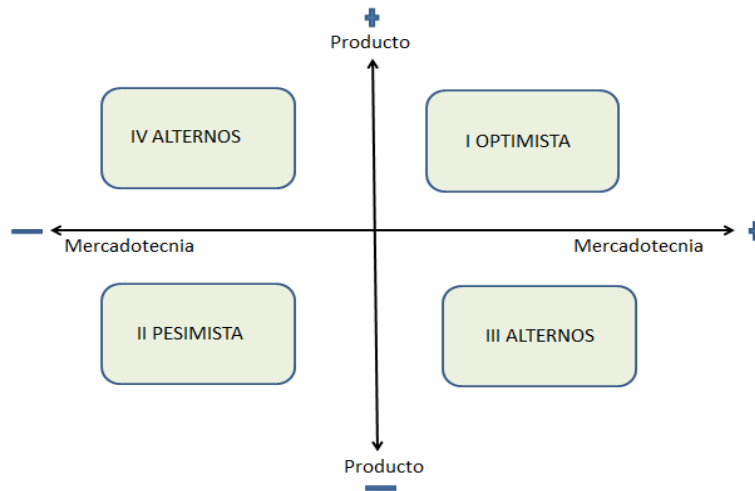
Fuente: Construcción propia.

### 8.3.3 Gráfico de Peter Swartz

<b>SIGNO (+)</b>	Señala la realización óptima de cada familia y sus variables.
<b>SIGNO (-)</b>	Indica lo más indeseable en el comportamiento de la familia y sus variables.
<b>PUNTO DE CRUCE</b>	Indica la situación neutra.

Fuente: Construcción propia.

Gráfico 5. Ejes de Peter Swartz



Fuente: Construcción propia.

### 8.4 CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS (OPTIMISTA - PESIMISTA - ALTERNOS).OJO

Tabla 37: Descripción de Escenarios Alternos

Escenario I - Optimista	
Cuando las Categorías están en su mejor momento.	
Producción / Mercadotecnia (+)	Producción / Mercadotecnia (+)
Causas	Consecuencias
Se implementó el Área	Consecución de las metas propuestas de ventas.

<b>Escenario I - Optimista</b>	
<b>Cuando las Categorías están en su mejor momento.</b>	
Producción / Mercadotecnia (+)	Producción / Mercadotecnia (+)
Causas	Consecuencias
Comercial con el personal capacitado y conocedor de todas las características y bondades del producto.	Mejores relaciones con los clientes.
	Incremento de la rentabilidad de la empresa.
	Incremento del 20% en la participación del mercado de Santander en los subsectores de mercado de calzado y servicio de alimentos.
La fábrica se encuentra automatizada y se realizan los mantenimientos preventivos dependiendo del tipo de máquina.	Optimización del uso la materia prima
	Disminución de los costos de producción.
	Control, medición y monitoreo de los procesos
	Mejor calidad del producto en su acabado.
Se implementó un sistema de gestión de calidad.	Estandarización de procesos
	Se identifican brechas y oportunidades de mejoras.
Se cuenta con diseños exclusivos que soportan el portafolio de productos.	Incremento del volumen de ventas.
	Ingresó al subsector de confecciones de prendas de vestir del Departamento de Santander.
El personal que trabaja en la fábrica es especializado.	Disminuir riesgos y obtener un producto de buena calidad.
Se innovó en nuevos productos	Se logró una mayor rentabilidad para la empresa y el sector.
Se establecieron alianzas estratégicas con los proveedores.	Mejor precio en la materia prima, fabricando un producto con precio competitivo.

<b>Escenario II - Pesimista</b>	
<b>Cuando las Categorías están en su peor momento.</b>	
Producción / Mercadotecnia (-)	Producción / Mercadotecnia (-)
Causas	Consecuencias
La maquinaria se encuentra totalmente depreciada, no se ha realizado ningún tipo de actualización en tecnología, ni mantenimientos.	Desperdicios de materia prima.
	Incremento de los costos de producción
	Incumplimiento a los clientes en los pedidos.
	Productos defectuosos y de regular calidad.

<b>Escenario II - Pesimista</b>	
<b>Cuando las Categorías están en su peor momento.</b>	
<b>Producción / Mercadotecnia (-)</b>	<b>Producción / Mercadotecnia (-)</b>
<b>Causas</b>	<b>Consecuencias</b>
Falta del Área Comercial, no se cuenta con el personal capacitado.	No se cumple con las ventas proyectadas.
	Las relaciones con los clientes son muy esporádicas, con frecuencia cambian de proveedor.
	Disminución de la rentabilidad de la empresa.
	No se ha incursionado en nuevos mercados.
	Pérdida de participación en los sectores de calzado y servicio de alimentos.
No se cuenta con un sistema de gestión de calidad.	No hay medición de los procesos realizados en la fábrica para medir la productividad.
	No se realizan oportunidades de mejora, lo cual se refleja en reproceso.
Falta de actualización del portafolio de productos.	Disminución del volumen de ventas.
	Inconformidad de los clientes.
	Pérdida de clientes.
Incapacidad administrativa y entrega de un producto de mala calidad.	Posición desfavorable frente a la competencia.
	Pérdida de credibilidad
	Incumplimiento de sus obligaciones con los proveedores, empleados, estado.
Falta de personal especializado en la fabricación del producto.	Producto deficiente.
No existe conocimiento de las nuevas tendencias del mercado, lo cual se refleja en la falta de innovación en nuevos productos.	Pérdida de participación en el mercado.
Falta de medición del proceso de producción.	Demoras en las entregas de los pedidos.
Falta de alianzas estratégicas con los proveedores.	Pérdida de clientes.
Capacidad de la fábrica reducida, impidiendo el normal funcionamiento de la producción.	Riesgo de accidentalidad de los empleados y logística demorada.

<b>Escenario III - Alterno.</b>	
<b>Cuando la Categoría 1 se encuentra en su peor momento y la Categoría 2 está en su mejor momento.</b>	
<b>Producción (-)</b>	<b>Mercadotecnia (+)</b>
<b>Causas</b>	<b>Consecuencias</b>
La maquinaria se encuentra totalmente depreciada, no se ha realizado ningún tipo de actualización en tecnología, ni mantenimientos.	La trayectoria y experiencia de la Empresa Producajas en el Departamento de Santander le permite manejar un volumen considerable de ventas, pero se presentan inconvenientes en los procesos de producción generando algunos productos defectuosos y retrasos en la entrega final.
No se cuenta con un sistema de gestión de calidad.	
Falta de personal especializado en la fabricación del producto.	
Falta de medición del proceso de producción.	
Capacidad de la fábrica reducida, impidiendo el normal funcionamiento de la producción.	

<b>Escenario IV - Alterno.</b>	
<b>Cuando la Categoría 1 se encuentra en su mejor momento y la Categoría 2 está en su peor momento.</b>	
<b>Producción (+)</b>	<b>Mercadotecnia (-)</b>
<b>Causas</b>	<b>Consecuencias</b>
Falta del Área Comercial, no se cuenta con el personal capacitado.	La empresa Producajas fabrica los productos de excelente calidad y en tiempos mínimos de producción, su rentabilidad se ha disminuido considerablemente por falta de relacionamiento con el cliente, innovación en las características del producto de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado y sus clientes se ha dispersado por la falta de seguimiento.
Falta de actualización del portafolio de productos.	
Incapacidad administrativa y entrega de un producto de mala calidad.	
No existe conocimiento de las nuevas tendencias del mercado, lo cual se refleja en la falta de innovación en nuevos productos.	
Falta de alianzas estratégicas con los proveedores.	

## 8.5 CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE ESCENARIO DESEABLE

El escenario deseable representa y manifiesta la decisión acordada por los actores sociales y por el cual están dispuestos a entregar su mejor apuesta trabajando conjuntamente para construirlo.

Después de realizar análisis de cada escenario, optimista, pesimista y alternos, comparando las causas y consecuencias, la decisión por el escenario más deseable para la empresa Producajas S.A.S. es: EL ESCENARIO OPTIMISTA, porque reúne los eventos más significativos y los que están alineados con las principales aspiraciones y objetivos de la empresa.

Tabla 38. Describir el Escenario Deseable

Escenario Deseable	
Producción / Mercadotecnia (+)	Producción / Mercadotecnia (+)
Causas	Consecuencias
* Apalancamiento financiero para realizar las inversiones en tecnología y talento humano.	Posicionamiento de la Empresa Producajas y reconocimiento por parte del sector en el Departamento de Santander.
* Crear el Área Comercial con el personal capacitado para el cumplimiento de las metas en ventas.	Fidelización de clientes, manteniendo las mejores relaciones que permitan transmitir el excelente productos fabricado por la empresa.
* Automatizar la fábrica, estableciendo plan de mantenimiento preventivo.	Incremento de la rentabilidad de la empresa, basado en los ingresos propios del negocio; obteniendo recursos para reinvertir en tecnología, innovación, materia prima y talento humano.
* Implementar el Sistema de Gestión de Calidad que permita estandarizar procesos, métodos de medición y evaluación.	Incremento en la participación del mercado de Santander en los subsectores de calzado y servicio de alimentos.
* Diseñar el portafolio de productos como herramienta para captar clientes.	Tener el personal capacitado y con la remuneración adecuada para el diseño e innovación en los productos.
* Contratar personal especializado para la producción en la fábrica.	Lograr las metas presupuestadas en ventas que se verán reflejadas en mayores ingresos para la empresa.

Escenario Deseable	
Producción / Mercadotecnia (+)	Producción / Mercadotecnia (+)
Causas	Consecuencias
* Contratar a dos diseñadores gráficos que se encarguen de realizar innovación en nuevos productos, acordes con las tendencias mundiales.	Optimización de la materia prima, con menor desperdicio y obteniendo disminución en los costos de la producción.
* Se deben establecer alianzas estratégicas con los proveedores, con el fin de obtener mejores precios de la materia prima.	Con la nueva tecnología minimizar los riesgos en la fábrica.
* Ofrecer los productos de excelente calidad.	IncurSIONAR en nuevos mercados: Subsector de confecciones de prendas de vestir del Departamento de Santander.
* Ofrecer precios competitivos acordes con el mercado, con el fin de fidelizar clientes.	
* Ampliar la capacidad de la fábrica, facilitando el normal funcionamiento en la logística para la fabricación del producto, desde la consecución de la materia prima hasta entregar el producto elaborado.	
* Establecer alianzas estratégicas con las empresas de transporte para mantener la calidad del producto y la oportuna entrega al cliente.	

Fuente: Construcción propia.



## **9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **9.1 CONSTRUCCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA**

#### **9.1.1 Formulación y Construcción de Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos para Producajas S.A.S son:

- Lograr que Producajas en el año 2016 sea el principal fabricante de cajas y empaques de cartón en el Departamento de Santander.
- Lograr que Producajas estructure y defina un sistema logístico.
- Incrementar el portafolio de cajas y empaques en 15 productos.
- Implementar el Área Comercial que le permita a la empresa aumentar su participación en la fabricación de cajas de cartón y empaques para el sector de mercado de calzado y servicio de alimentos en un 20% al año 2016.
- Incrementar el posicionamiento de la empresa en el Departamento de Santander, aumentando el valor de la compañía en un 20%.
- Lograr que en Producajas la producción se realice con la participación del 75% de la maquinaria.
- Implementar proceso de medición y seguimiento para disminuir los productos defectuosos.
- Lograr un indicador de razón corriente de 3:1 que permita incrementar el capital de trabajo.
- Lograr definir plan de capacitación con el fin de mejorar las competencias del personal.
- Establecer el Área de Diseño para innovar en los productos actuales y crear nuevos productos atractivos de acuerdo al sector.
- Aumentar las ventas de los productos de cajas y empaques de cartón en el 50% al año 2016.

## 9.2 FORMULACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DEL ÁRBOL DE PERTINENCIA

### 9.2.1 Opción Estratégica

Mejorar el posicionamiento de la empresa Producajas S.A.S para el año 2016.

### 9.2.2. Propósito

La implementación del plan prospectivo estratégico en la empresa PRODUCAJAS S.A.S. que permita establecer cuáles son las actividades que se requieren para alcanzar el escenario deseado al año 2016.

### 9.2.3. Análisis DOFA de Objetivos Estratégicos

Tabla 39. Análisis DOFA Objetivos Estratégicos

CONSTRUCCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA	
Objetivo 1. Lograr que Producajas en el año 2016 sea el principal fabricante de cajas y empaques de cartón en el Departamento de Santander.	
Fortaleza	<ul style="list-style-type: none"><li>* Poseen un buen nivel de confianza y relaciones con sus clientes.</li><li>* Experiencia y conocimiento del negocio en la producción de cajas y empaques.</li></ul>
Oportunidad	<ul style="list-style-type: none"><li>* Crecimiento de la economía santandereana.</li><li>* Aperturas de TLC.</li><li>* Amplios mercados para penetrar: Confecciones, farmacéuticos, industria, papelería.</li></ul>
Debilidad	<ul style="list-style-type: none"><li>* Falta de ventajas competitivas frente a la competencia.</li><li>* Falta de penetración en otros sectores de la economía que requieren este producto.</li></ul>
Amenaza	<ul style="list-style-type: none"><li>* Competencia desleal</li><li>* Empresas ilegales.</li><li>* Altos impuestos.</li></ul>

**Objetivo 2. Lograr que Producajas en el año 2016 tenga estructurado y definido un sistema logístico.**

Fortaleza	* El conocimiento adquirido por la experiencia de 17 años de la empresa en el área de producción.
Oportunidad	* Identificar las áreas funcionales de la empresa y buscar la interrelación para mejorar la operatividad de la empresa.
	* Optimizar recursos financieros y humanos.
	* Control adecuado de la materia prima, productos terminados
Debilidad	* Falta de definición de las áreas funcionales.
	* Falta de documentación de los procesos.
Amenaza	* Incurrir en costos inoficiosos por falta de flujo de los diferentes procesos.
	* Transportes inadecuados en el traslado de la materia prima y producto elaborado.

**Objetivo 3. Incrementar en Producajas al año 2016 el portafolio de cajas y empaques en 15 productos.**

Fortaleza	* La materia prima tiene características de calidad que permite elaborar un producto adecuado a las necesidades del cliente: Gramaje, resistencia y durabilidad. * La empresa está en disposición de elaborar las cajas y empaques que requiera el cliente.
Oportunidad	* Aumento del uso de empaque y cajas. * El gramaje de la materia prima permiten realizar un producto más flexible y de más duración. * La materia prima es más exequible en costos que otros productos sustitutos.
Debilidad	* Para elaborar los productos solo se utilizan dos tipos de materia prima: Cartón corrugado y plegadizas. * La empresa no tiene procesos de reciclaje que le permita reutilizar el producto y optimizar costos.
Amenaza	* Contrabando de materias primas. * Tala indiscriminada de árboles.

**Objetivo 4. Incrementar en Producajas la participación en el 20% del mercado de calzado y servicio de alimentos en el Departamento de Santander.**

Fortaleza	* Carlos Reyes ejecutivo comercial de la empresa posee excelentes habilidades comerciales.
	* Portafolio de productos en cartón corrugado y plegadizo, especialmente para el sector de alimentos y calzado.
	* Ubicación geográfica.
Oportunidad	* Alternativas de ingresar en nuevos mercados.
	* La experiencia y conocimiento del negocio en la producción de cajas y empaques.
Debilidad	* Falta de asesores comerciales que comercialicen el producto.
	* Falta de página Web.
	* Falta de promoción y divulgación de las cajas y empaques que fabrica la empresa.
Amenaza	* La competencia cuenta con fuerza de ventas y medios tecnológicos para promocionar sus productos.
	* Por el volumen de fabricación la competencia manejan precios más bajos.

**Objetivo 5. Incrementar en Producajas la rentabilidad sobre el patrimonio en el 20%.**

Fortaleza	* Existe un gran compromiso por parte del talento humano con la empresa.
	* Personal especializado en la fabricación de las cajas y empaques.
	* La experiencia y trayectoria de la empresa.
Oportunidad	* La empresa puede penetrar más en el sector de calzado y servicio de alimentos y ampliar su participación.
	* Demanda de este tipo de productos a nivel regional y nacional.
Debilidad	* Falta de profesionales especializados que innoven en diseños de las cajas y empaques de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado y exigencias del cliente.
	* Falta de estrategias de crecimiento de la empresa.
Amenaza	* Costos elevados de la energía.
	* Aumento de los precios de la materia prima.

Objetivo 6. Lograr que en Producajas la producción se realice con la participación del 75% de la maquinaria.	
Fortaleza	* La empresa cuenta con máquinas que realizan el corte, refile, impresión, troquelado, descartando y pegado de las cajas y empaques de cartón.
Oportunidad	* Disponibilidad en el mercado de maquinaria de última tecnología.
	* Lograr un equilibrio de eficiencia y productividad en la manipulación de la maquinaria.
	* Disponibilidad de recursos en el sector financiero para apalancar la adquisición de tecnología.
Debilidad	* Obsolescencia de la maquinaria, insuficiencia en su desempeño.
	* Falta de impresoras que mejoren el diseño del producto.
	* Falta de plan de mantenimiento de la maquinaria.
Amenaza	* Elevados costos de adquisición.
	* Falta de técnico especializado para el mantenimiento de las máquinas.

Objetivo 7. Implementar proceso de medición y seguimiento para disminuir los productos defectuosos.	
Fortaleza	* Conocimiento y experiencia en el proceso de producción.
Oportunidad	* Realizar control en la adquisición y las condiciones adecuadas para al almacenaje de la materia prima.
	* Disponer de un espacio con las condiciones de ambiente requeridas para almacenar el producto terminado.
Debilidad	* No hay medición y control de los productos defectuosos.
	* Las máquinas obsoletas generan un mayor desperdicio.
Amenaza	* Incremento de costos por desperdicios de materia prima en productos defectuosos.

Objetivo 8. Lograr un indicador de razón corriente de 3:1 que permita incrementar el capital de trabajo.	
Fortaleza	* La empresa cuenta con los recursos disponibles para la operatividad actual.
	* No tiene deudas con el sector financiero.
Oportunidad	* Financiamiento e incentivos para empresarios que deseen fomentar el crecimiento de la industria manufacturera.
Debilidad	* Falta de un procedimiento de cartera, que establezca las políticas de cobro y manejo de procesos jurídicos.
	* Falta de capital de trabajo para invertir en la empresa.

**Objetivo 8. Lograr un indicador de razón corriente de 3:1 que permita incrementar el capital de trabajo.**

	* No se ha presupuestado recursos para tecnificación de la maquinaria y actualización en tecnología.
<b>Amenaza</b>	* Tasas de interés y política monetaria.

**Objetivo 9. Lograr definir plan de capacitación con el fin de mejorar las competencias del personal.**

<b>Fortaleza</b>	* Sentido de pertenencia por parte del personal. * Conocimiento adquiridos por el personal como resultado de la experiencia.
<b>Oportunidad</b>	* Centros de capacitación técnica como el SENA. * Mejorar la productividad del personal.
<b>Debilidad</b>	* Posibles ausentismo para el proceso de formación. * Falta de tiempo por parte del personal para capacitarse en horarios diferentes al laboral.
<b>Amenaza</b>	* Resistencia por parte del personal adulto mayor para formarse técnicamente.

**Objetivo 10. Establecer el Área de Diseño que se encargue de innovar en productos atractivos para cada sector e incrementen el portafolio.**

<b>Fortaleza</b>	* Disposición por parte de los dueños para iniciar procesos en innovación.
<b>Oportunidad</b>	* Estudiar las nuevas tendencias mundiales del sector. * Ofrecer productos diferenciadores.
<b>Debilidad</b>	* El costo elevado del profesional experto. * La empresa no tiene profesional especializado que realice procesos de investigación.
<b>Amenaza</b>	* Competencia dispuesta a ofrecer mejores remuneraciones.

**Objetivo 11. Aumentar las ventas de los productos de cajas y empaques de cartón en el 50% al año 2016.**

<b>Fortaleza</b>	* Línea de productos definida: Cajas para el sector calzado y servicio de alimentos.
<b>Oportunidad</b>	* Buenas relaciones comerciales con los clientes. * Amplio mercado para penetrar: Sector alimentos, confecciones, entre otros.
<b>Debilidad</b>	* La empresa no cuenta con una fuerza de ventas. * La empresa cuenta con un solo ejecutivo comercial, no es suficiente para atender a los clientes.
<b>Amenaza</b>	* Los competidores fuertes tiene la mayor participación en el sector.

**Objetivo 11. Aumentar las ventas de los productos de cajas y empaques de cartón en el 50% al año 2016.**

	* Las empresas que fabrican la materia prima de integran hacia adelante, convirtiéndose en fuertes competidores en la fabricación de cajas y empaques de cartón.
--	--

Fuente: Construcción propia

#### 9.2.4 Formulación de Acciones para la Construcción del Escenario Apuesta

Tabla 40. Formulación de Acciones para la Construcción del Escenario Apuesta

**Objetivo 1. Lograr que Producajas en el año 2016 sea el principal fabricante de cajas y empaques de cartón en el Departamento de Santander.**

1	Establecer alianzas estratégicas con sus clientes y con sus proveedores.
2	Liderar la organización de las empresas del sector de fabricación de cajas de cartón en integraciones empresariales.
3	Realizar rediseño de imagen.
4	Participar en ferias a nivel nacional.

**Objetivo 2. Lograr que Producajas en el año 2016 tenga estructurado y definido un sistema logístico.**

5	Adquirir la bodega adecuada que permita manejar el proceso completo de la logística desde la consecución de la materia prima hasta la entrega final del producto.
6	Diseñar los espacios adecuados para el manejo de la materia prima y productos terminados.
7	Señalizar las diferentes áreas de la empresa
8	Adquirir los vehículos necesarios para el transporte de los productos.
9	Definir las rutas de evacuación de la empresa

**Objetivo 3. Incrementar en Producajas al año 2016 el portafolio de cajas y empaques en 15 productos.**

10	Mejorar la presentación del producto y empaque.
11	Cerciorarse que las empresas proveedoras de la materia prima proviene de origen sostenible.
12	Investigar los gustos del cliente.
13	Generar una caja o empaque ecológico.

3	
---	--

**Objetivo 4. Incrementar en Producajas la participación en el 20% del mercado de calzado y servicio de alimentos en el Departamento de Santander.**

1 4	Rediseñar la página web
1 5	Definir esquema de publicidad.
1 6	Implementar de marketing Mix: Producto, precio, distribución y promoción.
1 7	Contar con CRM para el manejo de la información de los clientes.

**Objetivo 5. Incrementar en Producajas la rentabilidad sobre el patrimonio en el 20%.**

18	Penetrar y ampliar la participación en el sector donde se desenvuelve la empresa: Sector calzado y servicio de alimentación.
19	Incursionar en nuevos segmentos de mercado.
20	Conseguir nuevos clientes en diferentes lugares de Santander.
21	Aprovechamiento de residuos.
22	Afiliarse a una asociación nacional que le sirva como plataforma para dar a conocer sus productos.

**Objetivo 6. Lograr que en Producajas la producción se realice con la participación del 75% de la maquinaria.**

2 3	Identificar que máquinas pueden continuar en el proceso de producción.
2 4	Realizar un plan estricto de mantenimiento.
2 5	Identificar que máquinas deben ser reemplazadas por su obsolescencia.
2 6	Cotizar en el mercado el costo de las máquinas a ser reemplazadas.
2 7	Implementar programas de capacitación del manejo de las máquinas y mejores prácticas.
2 8	Estudiar alternativas de financiación con entidades financieras, con plazos y tasas.

**Objetivo 7. Implementar proceso de medición y seguimiento para disminuir los productos defectuosos.**

2 9	Definir cuáles son los tiempos de producción.
--------	---



**Objetivo 7. Implementar proceso de medición y seguimiento para disminuir los productos defectuosos.**

30	Diseñar sistema de control de gestión.
31	Establecer sistema de control de los costos en el proceso de producción.
32	Identificar que deficiencias que existen en el proceso que generan altos costos y desperdicios.
33	Generar registros de oportunidades de mejora e implementar los correctivos necesarios.

**Objetivo 8. Lograr un indicador de razón corriente de 3:1 que permita incrementar el capital de trabajo.**

34	Aumentar la rotación de sus inventarios.
35	Establecer plazos de pago dependiendo del tipo de cliente a 15 a 45 días.
36	Contar con el capital necesario de trabajo, realizando proyecciones y presupuesto de las necesidades vitales de la empresa.
37	Ampliar el pago de la materia prima con los proveedores

**Objetivo 9. Lograr definir plan de capacitación con el fin de mejorar las competencias del personal.**

38	Capacitar la fuerza de ventas para realizar el trabajo de forma efectiva.
39	Solicitar al SENA cursos de formación y actualización para los trabajadores.
40	Realizar proceso de auto capacitaciones al personal nuevo lideradas por los trabajadores que tengan las competencias y el conocimiento.

**Objetivo 10. Establecer el Área de Diseño que se encargue de innovar en productos atractivos para cada sector e incrementen el portafolio.**

41	Seleccionar al personal especializado en diseño e innovación de productos.
42	Investigar sobre las tendencias mundiales de los productos.
43	Estudiar sobre el uso y exigencia por parte de algunas empresas la utilización de materia prima ecológica.
44	Establecer políticas para realizar investigación y desarrollo de productos.

4 5	Diseñar un nuevo tipo de caja o empaque que tenga las características necesarias para las cajas y empaques del sector de las confecciones y prendas de vestir.
--------	--

**Objetivo 11. Aumentar las ventas de los productos de cajas y empaques de cartón en el 50% al año 2016.**

4 6	Contratar personal de fuerza de ventas.
4 7	Utilizar medios tecnológicos para promocionar el portafolio de productos.
4 8	Desplegar la fuerza de ventas para promocionar el nuevo producto.
4 9	Diseñar plan de incentivos por ventas

Fuente: Construcción propia

### 9.3 MATRIZ DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD

Una vez identificadas las acciones mediante la lluvia de ideas, se utilizará la técnica IGO, se tienen en cuenta dos criterios:

**Importancia:** Se refiere al grado de influencia de acción en la consecución de cada objetivo.

**Gobernabilidad:** Se relaciona con el grado de control que los actores sociales de la empresa pueden tener sobre cada acción<sup>44</sup>.

Tabla 41. Calificación de Importancia y Gobernabilidad

Objetivo		Acciones	Importancia	Gobernabilidad
Objetivo 1	1	Establecer alianzas estratégicas con sus clientes y con sus proveedores.	97	75
	2	Liderar la organización de las empresas del sector de fabricación de cajas de cartón en integraciones empresariales.	50	65
	3	Realizar rediseño de imagen.	80	55
	4	Participar en ferias a nivel nacional.	67	85

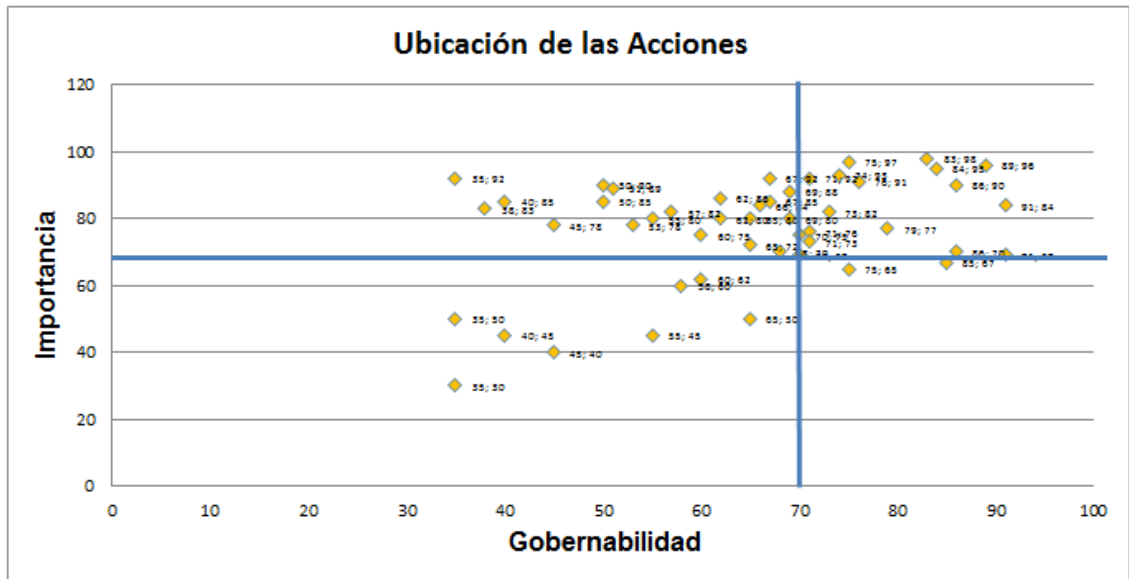
44 Docente Darío Alfonso Sierra Arias – Prospectiva. Universidad de la Sabana.

Objetivo		Acciones	Importancia	Gobernabilidad
Objetivo 2	5	Adquirir la bodega adecuada que permita manejar el proceso completo de la logística desde la consecución de la materia prima hasta la entrega final del producto.	45	55
	6	Diseñar los espacios adecuados para el manejo de la materia prima y productos terminados.	98	83
	7	Señalar las diferentes áreas de la empresa	72	65
	8	Adquirir los vehículos necesarios para el transporte de los productos.	40	45
	9	Definir las rutas de evacuación de la empresa	75	60
Objetivo 3	10	Mejorar la presentación del producto y empaque.	75	71
	11	Cerciorarse que las empresas proveedoras de la materia prima proviene de origen sostenible.	85	50
	12	Investigar los gustos del cliente.	92	67
	13	Generar una caja o empaque ecológico.	45	40
Objetivo 4	14	Rediseñar la página web	88	69
	15	Definir esquema de publicidad.	78	53
	16	Implementar de marketing Mix: Producto, precio, distribución y promoción.	84	91
	17	Contar con CRM para el manejo de la información de los clientes.	82	57
Objetivo 5	18	Penetrar y ampliar la participación en el sector donde se desenvuelve la empresa: Sector calzado y servicio de alimentación.	96	89
	19	Incursionar en nuevos segmentos de mercado.	50	35
	20	Conseguir nuevos clientes en diferentes lugares de Santander.	78	45
	21	Aprovechamiento de residuos.	75	30
	22	Afiliarse a una asociación nacional que le sirva como plataforma para dar a conocer sus productos.	30	35
Objetivo 6	23	Identificar que máquinas pueden continuar en el proceso de producción.	75	70
	24	Realizar un plan estricto de mantenimiento.	76	71
	25	Identificar que máquinas deben ser reemplazadas por su obsolescencia.	80	69
	26	Cotizar en el mercado el costo de las máquinas a ser reemplazadas.	80	62

Objetivo		Acciones	Importancia	Gobernabilidad
	27	Implementar programas de capacitación del manejo de las máquinas y mejores prácticas.	70	68
	28	Estudiar alternativas de financiación con entidades financieras, con plazos y tasas.	69	70
Objetivo 7	29	Definir cuáles son los tiempos de producción.	77	79
	30	Diseñar sistema de control de gestión.	85	40
	31	Establecer sistema de control de los costos en el proceso de producción.	95	84
	32	Identificar que deficiencias que existen en el proceso que generan altos costos y desperdicios.	90	86
	33	Generar registros de oportunidades de mejora e implementar los correctivos necesarios.	69	91
Objetivo 8	34	Aumentar la rotación de sus inventarios.	73	71
	35	Establecer plazos de pago dependiendo del tipo de cliente a 15 a 45 días.	70	86
	36	Contar con el capital necesario de trabajo, realizando proyecciones y presupuesto de las necesidades vitales de la empresa.	85	67
	37	Ampliar el pago de la materia prima con los proveedores	86	62
Objetivo 9	38	Capacitar la fuerza de ventas para realizar el trabajo de forma efectiva.	91	76
	39	Solicitar al SENA cursos de formación y actualización para los trabajadores.	83	38
	40	Realizar proceso de auto capacitaciones al personal nuevo lideradas por los trabajadores que tengan las competencias y el conocimiento.	65	75
Objetivo 10	41	Seleccionar al personal especializado en diseño e innovación de productos.	90	50
	42	Investigar sobre las tendencias mundiales de los productos.	60	58
	43	Estudiar sobre el uso y exigencia por parte de algunas empresas la utilización de materia prima ecológica.	62	60
	44	Establecer políticas para realizar investigación y desarrollo de productos.	82	73
	45	Diseñar un nuevo tipo de caja o empaque que tenga las características necesarias para las cajas y empaques del sector de las confecciones y prendas de vestir.	84	66
Objetivo 11	46	Contratar personal de fuerza de ventas.	93	74
	47	Utilizar medios tecnológicos para promocionar el portafolio de productos.	89	51
	48	Desplegar la fuerza de ventas para promocionar el nuevo producto.	92	65
	49	Diseñar plan de incentivos por ventas	80	67

Fuente: Construcción propia.

Grafico 6. Plano Cartesiano Ubicación de las Acciones



Fuente: Construcción propia.

### 9.3.1 Formulación de Acciones de Ejecución Inmediata

Tabla 42. Acciones de Ejecución Inmediata

Acciones de Ejecución Inmediata	
1	Establecer alianzas estratégicas con sus clientes y con sus proveedores.

Acciones de Ejecución Inmediata	
4	Participar en ferias a nivel nacional.
6	Diseñar los espacios adecuados para el manejo de la materia prima y productos terminados.
10	Mejorar la presentación del producto y empaque.
12	Investigar los gustos del cliente.
16	Implementar de marketing Mix: Producto, precio, distribución y promoción.
18	Penetrar y ampliar la participación en el sector donde se desenvuelve la empresa: Sector calzado y servicio de alimentación.
23	Identificar que máquinas pueden continuar en el proceso de producción.
24	Realizar un plan estricto de mantenimiento.
28	Estudiar alternativas de financiación con entidades financieras, con plazos y tasas.
29	Definir cuáles son los tiempos de producción.
31	Establecer sistema de control de los costos en el proceso de producción.
32	Identificar que deficiencias que existen en el proceso que generan altos costos y desperdicios.
33	Generar registros de oportunidades de mejora e implementar los correctivos necesarios.
34	Aumentar la rotación de sus inventarios.
35	Establecer plazos de pago dependiendo del tipo de cliente a 15 a 45 días.
36	Contar con el capital necesario de trabajo, realizando proyecciones y presupuesto de las necesidades vitales de la empresa.
38	Capacitar la fuerza de ventas para realizar el trabajo de forma efectiva.
40	Realizar proceso de auto capacitaciones al personal nuevo lideradas por los trabajadores que tengan las competencias y el conocimiento.
44	Establecer políticas para realizar investigación y desarrollo de productos.
46	Contratar personal de fuerza de ventas.

Fuente: Construcción propia.

### 9.3.2 Formulación de Acciones de Ejecución de Mediano Plazo

Tabla 43. Acciones de Ejecución de Mediano Plazo

Acciones de Mediano Plazo	
3	Realizar rediseño de imagen.
7	Señalizar las diferentes áreas de la empresa
9	Definir las rutas de evacuación de la empresa
11	Cerciorarse que las empresas proveedoras de la materia prima proviene de origen sostenible.
14	Rediseñar la página web
15	Definir esquema de publicidad.
17	Contar con CRM para el manejo de la información de los clientes.
20	Conseguir nuevos clientes en diferentes lugares de Santander.
21	Aprovechamiento de residuos.
25	Identificar que máquinas deben ser reemplazadas por su obsolescencia.
26	Cotizar en el mercado el costo de las máquinas a ser reemplazadas.
27	Implementar programas de capacitación del manejo de las máquinas y mejores prácticas.
30	Diseñar sistema de control de gestión.
37	Ampliar el pago de la materia prima con los proveedores
39	Solicitar al SENA cursos de formación y actualización para los trabajadores.
41	Seleccionar al personal especializado en diseño e innovación de productos.
45	Diseñar un nuevo tipo de caja o empaque que tenga las características necesarias para las cajas y empaques del sector de las confecciones y prendas de vestir.
47	Utilizar medios tecnológicos para promocionar el portafolio de productos.
48	Desplegar la fuerza de ventas para promocionar el nuevo producto.
49	Diseñar plan de incentivos por ventas

Fuente: Construcción propia.

### 9.3.3 Formulación de Acciones de Largo Plazo

Tabla 44. Acciones de Ejecución de Largo Plazo

Acciones de Largo Plazo	
2	Liderar la organización de las empresas del sector de fabricación de cajas de cartón en integraciones empresariales.
5	Adquirir la bodega adecuada que permita manejar el proceso completo de la logística desde la consecución de la materia prima hasta la entrega final del producto.
8	Adquirir los vehículos necesarios para el transporte de los productos.
13	Generar una caja o empaque ecológico.
19	Incursionar en nuevos segmentos de mercado.
22	Afiliarse a una asociación nacional que le sirva como plataforma para dar a conocer sus productos.
42	Investigar sobre las tendencias mundiales de los productos.
43	Estudiar sobre el uso y exigencia por parte de algunas empresas la utilización de materia prima ecológica.

Fuente: Construcción propia.

#### 9.4 ARBOL DE PERTENENCIA

Tabla 45. Árbol de Pertenencias

ÁRBOL DE PERTINENCIAS		
Opción Estratégica	Mejorar el posicionamiento de la empresa Producajas S.A.S para el año 2016.	
Propósito:	La implementación del plan prospectivo estratégico en la empresa PRODUCAJAS S.A.S. que permita establecer cuáles son las actividades que se requieren para alcanzar el escenario deseado al año 2016.	
Objetivos Estratégicos Año 2016	Acción	Acciones Inmediatas
Objetivo 1. Lograr que Producajas en el año 2016 sea el principal fabricante de cajas y empaques de cartón en el Departamento de Santander.	1	Establecer alianzas estratégicas con sus clientes y con sus proveedores.
	4	Participar en ferias a nivel nacional.
Objetivo 2. Lograr que Producajas en el año 2016 tenga estructurado y definido un sistema logístico.	6	Diseñar los espacios adecuados para el manejo de la materia prima y productos terminados.
Objetivo 3. Incrementar en Producajas al año 2016 el portafolio en 15 productos.	10	Mejorar la presentación del producto y empaque.
	12	Investigar los gustos del cliente.
Objetivo 4. Incrementar en Producajas la participación en el 20% del mercado de calzado y servicio de alimentos en el Departamento de Santander.	16	Implementar de marketing Mix: Producto, precio, distribución y promoción.



ÁRBOL DE PERTINENCIAS		
Opción Estratégica	Mejorar el posicionamiento de la empresa Producajas S.A.S para el año 2016.	
Propósito:	La implementación del plan prospectivo estratégico en la empresa PRODUCAJAS S.A.S. que permita establecer cuáles son las actividades que se requieren para alcanzar el escenario deseado al año 2016.	
Objetivos Estratégicos Año 2016	Acción	Acciones Inmediatas
Objetivo 5. Incrementar en Producajas la rentabilidad sobre el patrimonio en el 20%.	18	Penetrar y ampliar la participación en el sector donde se desenvuelve la empresa: Sector calzado y servicio de alimentación.
Objetivo 6. Lograr que en Producajas la producción se realice con la participación del 75% de la maquinaria.	23	Identificar que máquinas pueden continuar en el proceso de producción.
	24	Realizar un plan estricto de mantenimiento.
	28	Estudiar alternativas de financiación con entidades financieras, con plazos y tasas.
Objetivo 7. Implementar proceso de medición y seguimiento para disminuir los productos defectuosos.	29	Definir cuáles son los tiempos de producción.
	31	Establecer sistema de control de los costos en el proceso de producción.
	32	Identificar que deficiencias que existen en el proceso que generan altos costos y desperdicios.
	33	Generar registros de oportunidades de mejora e implementar los correctivos necesarios.
Objetivo 8. Lograr un indicador de razón corriente de 3:1 que permita incrementar el capital de trabajo.	34	Aumentar la rotación de sus inventarios.
	35	Establecer plazos de pago dependiendo del tipo de cliente a 15 a 45 días.
	36	Contar con el capital necesario de trabajo, realizando proyecciones y presupuesto de las necesidades vitales de la empresa.
Objetivo 9. Lograr definir plan de capacitación con el fin de mejorar las competencias del personal.	38	Capacitar la fuerza de ventas para realizar el trabajo de forma efectiva.
	40	Realizar proceso de auto capacitaciones al personal nuevo lideradas por los trabajadores que tengan las competencias y el conocimiento.
Objetivo 10. Establecer el Área de Diseño que se encargue de innovar en productos atractivos para cada sector e incrementen el portafolio.	44	Establecer políticas para realizar investigación y desarrollo de productos.
Objetivo 11. Aumentar las ventas de los productos de cajas y empaques de cartón en el 50% al año 2016.	46	Contratar personal de fuerza de ventas.

Fuente: Construcción propia.

## 10. PLAN DE ACCIÓN

### 10.1 MATRIZ DE RELACIÓN DE OBJETIVOS CONFLICTIVOS VS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tabla 46. Correlación de Objetivos Conflictivos vs. Objetivos Estratégicos.

OBJETIVOS CONFLICTIVOS	ACCIONES DE NEGOCIACIÓN	ACTORES QUE PODRÍAN APORTAR AL LOGRO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Mejor posicionamiento de un competidor en el sector por encima de los demás competidores.	* Realizar convenios comerciales con proveedores para mantener el precio de la materia prima.	Alianzas estratégicas con competidores fomentando la integración empresarial y establecer estrategias de diferenciación.	Lograr que Producajas en el año 2016 sea el principal fabricante de cajas y empaques de cartón en el Departamento de Santander.	* Establecer alianzas estratégicas con sus clientes y con sus proveedores.
	* Incursionar en otros mercados que permita enfocar a la empresa a la consecución de clientes nuevos.			* Liderar la organización de las empresas del sector de fabricación de cajas de cartón en integraciones empresariales.
	* Promover el portafolio de productos en lugares diferentes al campo de acción de la competencia.	Los propietarios por medio de las alianzas estratégicas con clientes y proveedores aportan a generar ventajas competitivas en costos, servicio, calidad, innovación y tiempos de entrega.		* Realizar rediseño de imagen.
	* Implementar proceso de fidelización para mantener los clientes actuales.			
	* Afiliarse a agremiación del sector con el fin de lograr reconocimiento y oportunidades de negocio.			* Participar en ferias a nivel nacional.

OBJETIVOS CONFLICTIVOS	ACCIONES DE NEGOCIACIÓN	ACTORES QUE PODRÍAN APORTAR AL LOGRO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Mejor estructura comercial de algunos competidores del sector por encima de los demás competidores.	* Rediseñar la página web y dar a conocer los productos.	La gestión de los propietarios en el área comercial, permitirá el adecuado	Aumentar las ventas de los productos de cajas y empaques de cartón en el 50% al año 2016.	* Contratar personal de fuerza de ventas.
	* Definir esquema de publicidad.	posicionamiento y comercialización de los productos.		* Utilizar medios tecnológicos para promocionar el portafolio de productos.
	* Utilizar medios tecnológicos para promocionar el portafolio de productos.	La fuerza de ventas permitirá el incremento de las ventas proyectadas.		* Desplegar la fuerza de ventas para promocionar el nuevo producto.
	* Implementar de marketing Mix: Producto, precio, distribución y promoción.	Integración con la competencia en gremios, aportan importancia estratégica para el crecimiento del sector.		* Diseñar plan de incentivos por ventas
	* Estructurar el Área Comercial con el personal competente.			
Incrementar el recaudo de los impuestos.	* Adquirir la materia prima de a proveedores legalmente constituidos.	La formalidad de la empresa y el pago de las obligaciones tributarias facilitan el incremento de sus ventas y mejorar su posicionamiento.	Incrementar en Producajas la rentabilidad sobre el patrimonio en el 20%.	* Penetrar y ampliar la participación en el sector donde se desenvuelve la empresa: Sector calzado y servicio de alimentación.
	* Ventas debidamente registradas generando la correspondiente factura con los requisitos exigidos por la legislación colombiana.	Las empresas formales que pertenecen al sector compiten en las mismas condiciones, aportando a su crecimiento.		* Incursionar en nuevos segmentos de mercado.

OBJETIVOS CONFLICTIVOS	ACCIONES DE NEGOCIACIÓN	ACTORES QUE PODRÍAN APORTAR AL LOGRO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Controles del gobierno para mitigar el contrabando de materia prima y productos elaborados.</li> </ul>	El recaudo de impuesto por parte de la DIAN – Gobierno, permite ingresos para administrar e invertir, aportando a la lucha contra el contrabando.		* Conseguir nuevos clientes en diferentes lugares de Santander.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Promover la legalidad en el pequeño empresarios para que constituya de forma legal la empresa.</li> </ul>	El pago de impuestos permite a los clientes apoyar a la empresa formal y obtener productos de calidad.		
Mejor calidad en los productos de los competidores más fuertes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conformar el gremio de la pequeña y mediana empresa con el fin de apoyarse y compartir conocimiento.</li> </ul>	Gestión de los Propietarios en el proceso de medición, aportará a mejorar la productividad.	Implementar proceso de medición y seguimiento para disminuir los productos defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Definir cuáles son los tiempos de producción.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mejorar la calidad del producto hacerlo más competitivo en aspectos de sostenibilidad, diseño y fabricación.</li> </ul>	La integración de la empresa con las otras empresas del sector, exige competir con un producto similar en condiciones de calidad.		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseñar sistema de control de gestión.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Implementar proceso en la fábrica para minimizar los productos defectuosos.</li> </ul>	Los empleados con adecuados procesos les permiten aportar a mejorar su desempeño y productividad.		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Establecer sistema de control de los costos en el proceso de producción.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Contar con la impresora adecuada para las impresiones a color de las cajas y empaques.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificar que deficiencias que existen en el proceso que generan altos costos y desperdicios.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mejorar el embalaje de estos productos y al ser transportado no afecte su calidad y presentación.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>* Generar registros de oportunidades de mejora e implementar los correctivos necesarios.</li> </ul>

Fuente: Construcción propia de la matriz, autor Dr. DARIO ALFONSO SIERRA ARIAS, Docente Postgrado Universidad de la Sabana.

## 11. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Tabla 47. Cuatro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta al 2016	Iniciativas Estratégicas	Responsable
Perspectiva Financiera	Lograr un indicador de razón corriente de 3:1 que permita incrementar el capital de trabajo.	Activo Corriente / Pasivo Corriente.	Razón: 3:1	Informes periódicos del comportamiento del flujo de caja de la empresa.	Dueños y Área Contable.
		ROE= Utilidad Neta/Patrimonio	20%	Determinar las necesidades vitales para el buen funcionamiento de la empresa y generar las proyecciones y correspondiente presupuesto.	
				Plan intensivo de marketing para incrementar las ventas. Generar plan de disminución de los costos de producción.	
	Aumentar las ventas de los productos de cajas y empaques de cartón en el 50% al año 2016.	Rentabilidad sobre las ventas= (Resultado del ejercicio/ventas netas)*100	50%	Contratar personal de fuerza de ventas.	
				Utilizar medios tecnológicos para promocionar el portafolio de productos.	
				Desplegar la fuerza de ventas para promocionar el nuevo producto.	

CUADRO DE MANDO INTEGRAL							
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta al 2016	Iniciativas Estratégicas	Responsable		
				Diseñar plan de incentivos por ventas.			
Perspectiva del Cliente	Incrementar en Producajas al año 2016 el portafolio de cajas y empaques en 15 productos.	(No. Productos año/ No. Productos año anterior)-1	50%	Mejorar la presentación del producto y empaque. Investigar los gustos del cliente.	Dueños y Área Comercial		
	Incrementar en Producajas la participación en el 20% del mercado de calzado y servicio de alimentos en el Departamento de Santander.	(No. Clientes sector/Total clientes del sector)*100	20%	Rediseñar la página web Definir esquema de publicidad. Implementar de marketing Mix: Producto, precio, distribución y promoción. Contar con CRM para el manejo de la información de los clientes.			
	Perspectiva de Producción	Lograr que Producajas en el año 2016 tenga estructurado y definido un sistema logístico.	Capacidad de Producción Utilizada=(Capacidad Utilizada/Capacidad Máxima)*100.	80%		Adquirir la bodega adecuada que permita manejar el proceso completo de la logística desde la consecución de la materia prima hasta la entrega final del producto.	Dueños y Área de Producción.
			Tiempo de entrega Logística= (Tiempos de entrega pedido/Tiempos estandarizados para la entrega del producto)*100.	80%		Diseñar los espacios adecuados para el manejo de la materia prima y productos terminados.	

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta al 2016	Iniciativas Estratégicas	Responsable
		Costo Transporte= (Costo de transporte/Valor de Ventas Totales)*100.	10%	Adquirir los vehículos necesarios para el transporte de los productos. Definir las rutas de evacuación de la empresa.	
		Implementar proceso de medición y seguimiento para disminuir los productos defectuosos.	(Productos defectuosos/Total de la producción)*100.	3%	
	Implementar Sistema de Gestión de Calidad para certificar procesos.		100%	Identificar que deficiencias que existen en el proceso que generan altos costos y desperdicios. Generar registros de oportunidades de mejora e implementar los correctivos necesarios.	
Perspectiva de Aprendizaje	Establecer el Área de Diseño para innovar en los productos actuales y crear nuevos productos atractivos de acuerdo	(Número de productos renovados o nuevos/Total de productos)*100.	90%	Seleccionar al personal especializado en diseño e innovación de productos. Investigar sobre las tendencias mundiales de los productos.	Dueños y Áreas de Diseño.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta al 2016	Iniciativas Estratégicas	Responsable
	al sector.			<p>Establecer políticas para realizar investigación y desarrollo de productos.</p> <p>Diseñar un nuevo tipo de caja o empaque que tenga las características necesarias para las cajas y empaques del sector de las confecciones y prendas de vestir.</p>	
	Lograr definir plan de capacitación con el fin de mejorar las competencias del personal.	(Número de trabajadores debidamente calificados/Total de los trabajadores)*100.	90%	<p>Solicitar al SENA cursos de formación y actualización para los trabajadores.</p> <p>Realizar proceso de auto capacitaciones al personal nuevo lideradas por los trabajadores que tengan las competencias y el conocimiento.</p>	

Fuente: Construcción propia.



## 12. CONCLUSIONES

Apoyados en el conocimiento adquirido por el equipo de trabajo en el desarrollo de la Especialización en Gerencia Estratégica de la Universidad de la Sabana, de las experiencias compartidas por los diferentes docentes y de acuerdo al objetivo principal de este estudio, se destaca la importancia de la construcción, aplicación y participación activa, se adoptaron habilidades para efectuar el diseño de la planeación prospectiva estratégica para la empresa PRODUCAJAS S.A.S al año 2016, la cual permitirá generar estrategias, fortalecer y posicionar la organización de manera que contribuya al mejoramiento de la productividad de la misma.

Al realizar el análisis de las variables internas en su pasado, presente y futuro de la empresa, fue posible establecer sus inicios, la evolución que ha presentado y el horizonte al cual quiere llegar.

En la evaluación de los factores internos de Producajas se determinó que tiene puntos fuertes dados por la experiencia del negocio y el apoyo del talento humano; sus grandes oportunidades de mejora se centran en identificar su proceso de logística que le permita integrar todos los actores que intervienen en la elaboración del producto, desde la consecución de la materia prima hasta la entrega final del producto.

En el análisis de los factores de cambio a partir de la elaboración de la matriz relacional de influencias y dependencias, realizado en el software Mic Mac, reflejo como resultado de cambio para Producajas las siguientes variables estratégicas: Competencia, logística, producto, mercadeo, rentabilidad, maquinaria y equipo, calidad de producto, capital de trabajo, competencias del personal, innovación y ventas.

La evaluación de los actores sociales y la construcción de objetivos asociados, muestra la forma como cada actor actúa en defensa de sus propios intereses, de acuerdo con los objetivos asociados mediante la técnica de campos de batalla, determinando las convergencias y divergencias entre los actores. En el mapa de conflictividad se determina cuatro objetivos conflictivos, en los cuales se establecen los puntos negociación, ayudando a la empresa a establecer las acciones necesarias para que el actor decline sus intereses con respecto a la divergencia.

Después de realizar el análisis Delphi y basado en el consenso de los expertos, el evento con mayor probabilidad de ocurrencia es que Producajas aumente su volumen en ventas en un 50% al año 2016. Los expertos determinan que existen factores que favorecen este evento, teniendo en cuenta la gama de soluciones de empaques para diversos usos, la resistencia, durabilidad, solventando las

necesidades y requerimientos de mercado; destacan la importancia de optimizar los costos del producto.

Los escenarios alternos para Producajas, se desarrollaron a partir de la técnica de Ejes de Peter Swartz, se agruparon las variables en tres familias: Comercial, administración y producción, las cuales se asociaron por categorías: Producción y mercadotecnia. Se definieron los escenarios alternos y se determinó el Escenario Apuesta que la empresa debe tener en cuenta para mejorar el posicionamiento al año 2016.

En el árbol de pertinencia se reflejan las acciones inmediatas que le permitirán a Producajas desarrollar los objetivos estratégicos en la implementación del plan prospectivo al año 2016; entre las más relevantes ampliar la participación en el sector del calzado y servicio de alimentos, optimizar los costos de la producción y la implementación de marketing que permita mejorar la comercialización del producto.

En el cuadro de mando integral se traducen la estrategia en objetivos vinculados, mostrando las cuatro perspectivas: Financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento. Se describen las estrategias que aportarán al cumplimiento de los objetivos.

En conclusión se exponen las expectativas, lineamientos y conceptos del equipo de trabajo, funcionarios y propietarios de la empresa PRODUCAJAS SAS, con este estudio las partes consideraron diferentes escenarios, situaciones y puntos de vista que son necesarios para incrementar el aprendizaje, la productividad y están en concordancia con las políticas internas de la empresa, aportando acciones estratégicas para alcanzar la misión y visión de la misma, en realidad es el objetivo principal de cada organización.

### 13. RECOMENDACIONES

Se recomienda a los dueños de la empresa realizar un análisis financiero que indique el impacto económico que se generará por la puesta en marcha de las acciones de ejecución inmediata plasmadas en el presente Plan Estratégico para definir la secuencia de desarrollo y realización de las mismas, asignando el correspondiente presupuesto requerido.

De parte de los propietarios de la empresa Producajas es necesario que exista el compromiso para realizar seguimiento y verificación continua de despliegue de actividades que hacen parte del Plan Prospectivo Estratégico hasta el año 2016, con el propósito de que durante el proceso de evolución, se realice seguimiento a las acciones requeridas para el logro de los Objetivos Estratégicos.

Luego de realizar la investigación y el estudio del trabajo, basados en los resultados de las variables, eventos e hipótesis para el análisis prospectivo de la empresa PRODUCAJAS, es importante propiciar espacios de formación al personal, donde se aplique una retroalimentación de la estructura organizacional, llevando registros de información relevante, que definidas unas variables claves de su entorno y aplicando unas pautas les permitirá ratificar y consolidar el desempeño de la empresa hacia el sector y a la economía de la región.

Fortalecer a la empresa Producajas en su posicionamiento frente a los clientes actuales y potencializar el negocio.

Se recomienda a la empresa realizar alternativas de endeudamiento en el sector financiero, realizando análisis en el costo y tener disponible fuentes de financiación, con el propósito de apoyar en las inversiones que se requieran para el buen funcionamiento de la empresa, como el cambio de maquinaria obsoleta, adecuación de la fábrica.

La empresa ha logrado seguir en el mercado, apoyados en el conocimiento especializado en la elaboración de este tipo de productos, se recomienda ejecutar un plan intensivo de marketing que apoye la comercialización y contribuya al incremento de las ventas y posicionamiento de Producajas.

Producajas en la actualidad comercializa su producto de cajas y empaque de cartón principalmente en el sector de calzado y servicio de alimentos, teniendo en cuenta la experiencia en estos sectores, se recomienda incrementar su participación teniendo en cuenta las iniciativas estratégicas, lo cual redundará en su crecimiento y fortalecimiento.

Teniendo claras cada una de las recomendaciones dadas por el equipo investigativo invitamos a Producajas a aplicarlas para obtener un buen cubrimiento

tecnológico, de la misma forma para que los actores se involucren en el desempeño y sostenibilidad de la empresa; así mismo recomendamos implementar el direccionamiento estratégico propuesto con el fin principal de crear estrategias enfocadas a lograr el posicionamiento de la empresa al año 2016.

## BIBLIOGRAFÍA

- HITT, MICHAEL A.; IRELAND, R. DUARTE y HOSKISSON, ROBERT E. Administración Estratégica Competitividad y Conceptos de Globalización, quinta Edición. México: Thomson Learning, 2004.
- GODET MICHEL. De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. Editorial Alfaomega. 1999.
- THOMPSON Y STRICKLAND. Administración Estratégica. Conceptos y Casos 11ª. Edición. Editorial MC Graw Hill. 1999.
- FRED R. DAVID, ADMINISTRACION ESTRATEGICA – 5ª Edición, Pearson Educación. 2003.
- ROBERT S. KAPLAN, DAVID P. NORTON. The Execution Premiun, segunda edición. Editorial Planeta Colombiana S.A., 2010.
- HARRISSON Y ST JOHN. Fundamentos de la Dirección Estratégica. Competitividad y Concepto de Globalización. Editorial Thomson. Quinta Edición. 2204.
- MATERIAL PROSPECTIVA – Elaborado Por: Dr. DARIO ALFONSO SIERRA ARIAS. Con apoyo en material propio de su Asignatura de Pensamiento y Análisis Estratégico, Prospectiva Estratégica y Estrategia Empresarial.
- MATERIAL PROSPECTIVA– Elaborado Por: Dr. MIKEL IBARRA FERNANDEZ. Con apoyo en material propio de su Asignatura Prospectiva Estratégica Planeación Por Escenarios.

## FUENTES ELECTRÓNICAS

- Biblioteca Universidad de la Sábana Biblioteca Universidad: <http://www.unisabana.edu.co>.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga: <http://www.compite360.com/>
- <http://es.wikipedia.org>