

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 ARISTAS 2014

PARTICIPANTES
Mario Carrillo
Carlos Julian Valencia

FEBRERO 2011

TABLA DE CONTENIDO

OBJETIVO GENERAL.....	5
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
MARCO TEORICO.....	7
1. DEFINICION DEL SISTEMA.....	3
Reseña Histórica de la Empresa.	
Antecedentes de la organización.	
1) Misión.	
2) MATRIZ DE MACROSEGMENTACION	
3) Visión.	
4) Objetivos Corporativos.	
5) Políticas.	
6) Competencias Esenciales.	
FASE II.....	20
2. ANALISIS DEL SISTEMA.	
ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD.....	20
• DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.	
1) Árbol de Competencias de Marc Giget – (análisis del pasado, presente, futuro)	
2) Árbol de Competencias de Marc Giget	
3) MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS. MEFI.	
ANALISIS DE ENTORNO ESTRATEGICO.....	28
1) MATRIZ DE ATRACTIVIDAD.	
2) MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO. MPC.	
ANALISIS DE MACROENTORNO.....	32
1) MARCO PESTA.	
2) DETERMINACION DE FACTORES DE CAMBIO EXOGENOS	
3) MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS. MEFE.	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	40

1) Objeto del Problema.	
2) Objetivo del Problema.	
3) JUSTIFICACION DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA.....	42
1) Análisis de variables estratégicas. (MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA).	
2) IDENTIFICACION DE LOS FACTORES DE CAMBIO.	
ANALISIS DE ACTORES SOCIALES.....	49
1) Identificación de los actores sociales.	
2) Construcción de OBJETIVOS ASOCIADOS .	
3) MATRIZ DE ACTORES POR OBJETIVOS.	
4) Análisis de los objetivos que generan Convergencia, Divergencia, Ambivalencia	
5) Identificación de Alianzas entre los Actores Sociales.	
6) Identificación de OBJETIVOS CONFLICTIVOS .	
7) Determinación del grado de poder de los actores sociales.	
8) Relación de poder entre actores.	
9) PUNTOS DE NEGOCIACION.	
FASE III.....	61
ANALISIS DE FUTUROS (FUTURIBLES).	
1) Método DELPHI.	
2) Análisis del escenario tendencial.	
3) EJES DE PETER SWARTZ	
4) Construcción y análisis del escenario DESEABLE.	
FASE IV.....	76
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	
1) Formulación y construcción de OBJETIVOS ESTRATEGICOS .	
2) MATRIZ DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD.	
3) FORMULACION Y CONSTRUCCION DE ARBOL DE PERTINENCIA.	
• Opción Estratégica.	
• Propósito.	
• Objetivos Estratégicos	
• Formulación de acciones para la construcción del escenario apuesta.	
FASE V	86
1) Cuadro de mando integral.	
CONCLUSIONES.....	91

RECOMENDACIONES.....	92
BIBLIOGRAFIA.....	94

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar el plan estratégico prospectivo de la empresa ARISTAS siendo la marca más reconocida en el mercado de la empresa DOMINA S.A. que cuenta con marcas como KUADRATO, TENDENZA.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir la razón de ser de ARISTAS
2. Analizar el sistema en cual se desenvuelve “la empresa”, sus factores internos así como los externos para identificar su desarrollo competitivo y lo que afecta su cambio del presente al futuro.
3. Identificar establecer el planteamiento del problema bajo el cual se enfocara el plan prospectivo estratégico para ARISTAS.
4. Realizar un análisis estructural del sistema teniendo en cuenta el planteamiento del problema con el fin de determinar las variables estratégicas que lo afecten
5. Identificar y analizar los actores sociales, sus perfiles, móviles, y mecanismos de poder frente al desarrollo de “la empresa”.
6. Establecer y conocer los diferentes escenarios a los cuales se puede ver sometida la organización en el horizonte de tiempo propuesto 2014
7. Construir el mapa estratégico para darle seguimiento a los resultados obtenidos por el plan prospectivo estratégicos.

INTRODUCCIÓN

La empresa DOMINA S.A, es una empresa familiar que ha sido resultado del trabajo de dos hermanos, Juan Carlos y Walter Dalel junto con su padre Walter Dalel.

DOMINA S.A, es una empresa que produce y comercializa muebles y accesorios para la decoración del hogar, está ubicada en Bogotá donde tiene 10 puntos de venta; cuenta aproximadamente con 300 personas distribuidas en las áreas de comercialización, logística, producción, administración, recursos humanos y gerencia; su producción en un 90% es propia y maquilan algunas partes de sus procesos.

En el año 2010 estos empresarios al mando de una compañía que crece anualmente 10% se interesan en certificar sus procesos bajo el modelo de la norma ISO 9001:2008, y durante este proceso se dan cuenta que es necesario desarrollar la planeación estratégica de la compañía paralelo al desarrollo del modelo de gestión de calidad, es allí donde nace la oportunidad de desarrollar este proyecto.

En el 2010 la empresa estaba buscando a travez de la certificación de calidad, demostrarle al mercado que tenia la capacidad para responder a sus necesidades en la compra de muebles y accesorios para la decoración del hogar, pero cuando se inicia este proceso reconocen que es importante definir hacia donde quieren caminar para llegar a una meta propuesta de duplicar sus ventas manteniendo o incrementando un margen de rentabilidad, teniendo en cuenta que para llegar a esta meta existen muchos caminos y la duda fue, ¿cuál tomar?.

“El que no sabe para donde va cualquier camino le sirve” – Decia don Walter (papa) como le dicen sus empleados; pero ¿como desarrollamos un modelo integral que me permita ver en un cuadro todos los controles de mi compañía? – Decia Juan Carlos Dalel, ¿Cómo hago para alinear el equipo de ventas hacia lo que es importante para el cliente?; todas estas dudas pasaban por la cabeza de los directivos de tal compañía y realmente la empresa estaba creciendo a un ritmo mas acelerado que los años anteriores, los lideres no tenian una comunicación eficiente que permitiera mejorar de manera sostenible los problemas entre las áreas.

Entonces, se presentó un proyecto para desarrollar el plan prospectivo estratégico de la compañía y este es el que se presenta adelante.

MARCO TEORICO

La prospectiva es “(...) la disciplina que identifica las diferentes alternativas de futuro de un sistema bajo análisis, para ayudar a los actores sociales a elegir la mejor de ellas y comenzarla a construir desde ahora (...). Una manera de centrarse y concentrarse en el futuro imaginándolo plenamente acabado en lugar de sacar deducciones del presente (...)” (Gastón Berger, 1964).

Esta disciplina permite generar en el individuo una proyección de las ideas que desea llevar a cabo, a través del análisis de los datos cuantitativos y cualitativos pasados y actuales, generando una proyección más real de un evento futuro que se proyecta desde un ámbito presente, teniendo en cuenta el ámbito coyuntural pasado, a efectos de consolidar una estrategia sólida que le permita mitigar los riesgos teniendo en cuenta los aspectos pasados.

Dentro de la prospectiva se involucran aspectos que analizan el futuro como un marco objetivo de los hechos presentes y del estado actual de mercado, estabilidad económica y marketing de la empresa, por lo cual, la disciplina se hace herramienta fundamental para el análisis de la construcción de un futuro partiendo de los probables escenarios que la empresa representa en la actualidad, permitiendo identificar tendencias para proyectar las matrices económicas y de ventas dentro del grupo objetivo; “(...) debe facilitar la tarea el diseño de escenarios a quien ejercen la causalidad eficiente del futuro que son los actores sociales, y en quienes reposa, por lo tanto, la responsabilidad de desarrollar las estrategias para la construcción del futuro (...)” (Mojica, Francisco Jose, 1999).

Teniendo en cuenta lo anterior se implementará en la empresa un modelo estratégico prospectivo donde se utilizará la metodología de los escenarios, el proceso se dividirá en las siguientes fases:

DEFINICIÓN DEL SISTEMA

En esta fase se desarrolla el reconocimiento de la empresa, cual es su MISIÓN, VISIÓN, POLÍTICAS, COMPETENCIAS ESCENCIALES Y MACROSEGMENTACIÓN.

Las competencias esenciales para una empresa están definidas de la siguiente forma:

son las cosas que la empresa sabe hacer bien de forma singular. Muchas veces no tienen nada que ver con los productos o servicios que ofrece al mercado, sino aspectos colaterales a su “*core business*” como pudieran ser la selección de personas para trabajar en el exterior, la industrialización de nuevos procesos productivos, el desarrollo de sus sistemas de información, la gestión de los almacenes, el servicio posventa...

Es importante que una empresa conozca sus competencias esenciales (si es que existen, pues muchas empresas sólo pueden identificar una... o incluso ninguna), porque son un fabuloso punto de apoyo para el aprendizaje interno o reconocimiento de “en que es fuerte nuestra empresa, para la generación de nuevas actividades

Este concepto es fundamental en el reconocimiento de una compañía ya que las competencias esenciales de deben potencializar y además son las que permiten hacer gran parte del cambio necesario para el desarrollo de una estrategia.

Por otro lado la macrosegmentación es un modelo muy sencillo de identificación de mercado tal como lo dice su nombre, es un segmento macro(grande) sin llegar al detalle del perfil de tal segmento, es una división del mercado de referencia en productos-mercado (grandes segmentos que poseen criterios generales y por lo general, no presentan grandes diferencias entre sí). Es más un troceado que una segmentación del mercado. Este proceso de segmentación tiene una importancia estratégica para la empresa ya que conduce a definir su campo de actividad e identificar los factores clave a controlar para consolidarse en estos mercados objetivos en lo que desea competir.

<http://www.monografias.com/trabajos44/segmentacion-mercado/segmentacion-mercado2.shtml>

Este concepto se implementa con el fin de identificar si la misión de la compañía realmente está orientada al negocio de su segmento validado por los directivos.

Esta fase permitirá reconocer la compañía y su entorno con el fin de contextualizar el trabajo y seguidamente entrar en un estudio mas detallado de la misma a travez de las herramientas de la siguiente fase.

ANÁLISIS DEL SISTEMA

Después de haber entendido que es ARISTAS, entramos a estudiar como opera la empresa, que debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, que tan competitiva es en el entorno, unas de las herramientas que se utilizan en este análisis son:

El Análisis **DAFO**, también conocido como Matriz ó Análisis "**DOFA**" o también llamado en algunos países "**FODA**", o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus **Debilidades**, **Oportunidades**, **Fortalezas** y **Amenazas**. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización

Esta herramienta se implemento analizando internamente cada uno de los procesos (gerencia, logístico, producción, recursos humanos, administración) y de manera externa apoyados en la matriz PESTA (político, económico, social, ambiental, tecnológico) con el fin de identificar las variables críticas para el desarrollo competitivo de la organización.

Además de la anterior herramienta se analizó con los directivos de la organización la atractividad del entorno presentada por el profesor Alvaro Ramirez de la materia "pensamiento estratégico", donde se identifica que tan atractivo es el mercado, si cuenta con barreras de entrada o realmente el incremento de la competencia no tiene barreras.

Dos matrices que se complementan y son fundamentales para el reconocimiento de la competitividad de una empresa MPC (matriz del perfil competitivo), y MEFE (matriz de evaluación de factores externos) en la última identifiqué cuanto pesan las variables externas y las califico y en la primera analizo frente a mi competencia la misma evaluación; en la empresa este trabajo se desarrolló conjuntamente con los directivos de la compañía con el fin de aprovechar su experiencia en el sector de muebles.

ANÁLISIS ESTRUCTURAL

El análisis estructural es una herramienta utilizada en prospectiva para estructurar la reflexión colectiva sobre un sistema determinado. Permite describir un sistema con ayuda

de una matriz - la matriz de análisis estructural -, que relaciona todos los elementos que constituyen el sistema. El método tiene por objetivo identificar las principales variables que determinan el futuro del sistema que estamos analizando, es decir, el territorio, el sector, la empresa, la organización, la institución, el tema, ... que estemos analizando.

<http://eibar.org/blogak/prospektiba/es/archive/2005/03/08/196>

Contando con las variables internas y externas se inicia un análisis estructural que permite analizar de manera objetiva que tanto afecta cada variable a las demás y en su efecto que tanto todas las variables afectan cada una, esto relacionado con el propósito estratégico.

ANÁLISIS DE ACTORES SOCIALES.

“El análisis de los actores se puede definir como un método para comprender un sistema identificando a los actores o interesados fundamentales en el sistema y evaluando sus respectivos intereses en ese sistema” (Grimble et al. 1995, pp. 3-4). Esta definición es útil porque define el análisis de los actores como un método del manejo de los recursos naturales y reconoce sus límites: no se puede esperar que resuelva todos los problemas o garantice la representación (Grimble y Wellard 1996).

Grimble y Wellard (1996) subrayan la utilidad del análisis de los interesados para comprender problemas de complejidad y compatibilidad entre los objetivos y los interesados. Asimismo, Freeman y Gilbert (1987) proponen el concepto de “manejo de los interesados” como un marco para ayudar a los administradores a comprender el turbulento y complejo entorno empresarial. Por consiguiente, el término “interesado” a menudo se asocia con la gestión de corporaciones. Un supuesto básico en el trabajo de Freeman es la capacidad del administrador de manejar las relaciones con los interesados. Esto es difícil de trasladar a otros campos, como el manejo de los recursos naturales, donde el poder de controlar el sistema es el meollo de muchos debates.

http://web.idrc.ca/es/ev-27971-201-1-DO_TOPIC.html

En este proyecto se analizan los actores con respecto a las variables estratégicas, esto con el fin de identificar que intereses tienen los actores particularmente en estas y que actores tienen objetivos en común, esto “permite resumir sencillamente el conjunto de las posiciones de los actores sobre el conjunto de los objetivos. En este estadio del análisis

pueden ya extraerse un cierto número de conclusiones, como son: la implicación global de cada actor, los objetivos más conflictivos, ...

En la práctica se trataría de conocer en primer lugar si el actor es favorable o desfavorable al objetivo y, en segundo término, de determinar la intensidad del posicionamiento de un actor sobre el objetivo, es decir, caracterizar el grado de prioridad del objetivo (en su realización o no realización) y de conocer la intensidad del desacuerdo o del acuerdo: indicador función del grado de prioridad del objetivo para ambas partes.”

Poder de los actores: <http://prospectiva.blogspot.com/>

Estas herramientas permiten reconocer cuales son los actores, ya que es fundamental para reconocer en quien se puede apoyar y de quien se debe proteger la empresa, partiendo de la identificación de los intereses de los actores en los objetivos estratégicos de la compañía.

ANALISIS DE LOS FUTUROS (FUTURIBLES)

El método DELPHI El método **Delphi** tiene por propósito analizar las convergencias de opiniones en torno a un problema o tema de interés común. Este método es apropiado cuando se pretende consensar un conjunto de ideas y reflexiones para la planificación del trabajo organizacional a mediano y largo plazo.

En el marco de la disciplina Prospectiva, los escenarios constituyen la principal técnica para la exploración de futuros posibles o plausibles. Los escenarios tienen por objeto realizar un examen lo mas exhaustivo posible de las opciones y alternativas que tienen delante suyo la dirección o quienes toman las decisiones estratégicas. Cursos de acción, opciones globales o alternativas estratégicas, cada escenario apunta a ordenar los datos disponibles en función de un modelo de proyección del presente en dirección de un futuro posible, esperado, deseado o plausible.

Un escenario se puede definir como una modelización de una situación futura esperada, que contiene secuencialmente: 1º una situación de base o diagnóstico problematizado, 2º una descripción de la trayectoria futura más plausible y los distintos cursos de acción posibles, 3º una aproximación de las situaciones o

riesgos de azar que pueden manifestarse, 4º una definición del horizonte de tiempo, y 5º una descripción de la situación futura o situación de llegada.

<http://metodologiasdelainvestigacion.wordpress.com/2010/12/10/la-tecnica-prospectiva-de-los-escenarios/>

Las entrevistas a los expertos a través del método DELPHI permite analizar de manera independiente que tan probable es la ocurrencia de un objetivo, en ARISTAS se realizó con tres expertos los cuales apoyaron el desarrollo de esa actividad, dos de estos son internos y un externo que a su vez es consultor en gestión de operaciones.

Esta herramienta presentó como de los ocho objetivos estratégicos, un objetivo estratégico no era muy probable que se ejecutara y de acuerdo a este análisis se definieron los futuros posibles de cada una de las variables donde se presenta un cuadro planteando iniciativas en cada uno de los objetivos y al año horizonte como sería su comportamiento.

A partir de estos resultados se desarrollan el análisis de los escenarios de PETER SWARTZ, con el fin de identificar cuales son es el optimista, pesimista, deseable, alternos buscando contruir el que va a tener puesta en marcha, esta herramienta entrega información donde comienza la empresa a construir el futuro de acuerdo a las variables estratégicas y allí es donde de acuerdo al escenario de puesta en marcha se construye el plan estratégico de la compañía.

Ya a estas alturas la empresa conoce sus objetivos estratégicos, actores, escenario tendencial, competitividad de la empresa, con esta información ya está lista para determinar cual el plan estratégico o direccionamiento estratégico, donde define que hará a corto mediano y largo plazo.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento estratégico define la ruta organizacional que debe seguir una entidad para lograr sus objetivos misionales; requiere de revisiones periódicas para ajustarla a los cambios del entorno y al desarrollo de las funciones de la entidad; encauza su operación bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por la ciudadanía y las partes interesadas de la entidad

http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/futures_group_arbol_pertinencias.pdf

Se describen las iniciativas por cada uno de los objetivos con el apoyo de los directivos de la organización y se procede a priorizar, este último paso es fundamental para el desarrollo exitoso de la estrategia, porque cuando se ha ejecutado un proyecto donde se estudia toda la organización lo primero que se detecta fácilmente es que los directivos no priorizan y ejecutan actividades sin un horizonte claro.

Finalmente se presenta en un árbol de pertinencias:

“El **análisis del árbol de pertinencias** ha demostrado ser un estímulo intelectual muy importante para garantizar que un determinado problema o cuestión se elabore en detalle y que las relaciones importantes entre los ítems considerados se reflejen tanto en situaciones actuales como potenciales.

Un árbol de pertinencias se asemeja mucho a un cuadro organizacional y presenta información en una estructura jerárquica. La jerarquía comienza en un elevado nivel de abstracción y desciende en grados de detalle cada vez mayores en los subsiguientes niveles del árbol. Las entradas en un nivel determinado, cuando se consideran de manera conjunta, están destinadas a describir cabalmente el ítem respecto del cual están relacionadas en el nivel inmediato superior. Teóricamente, cada entrada en un nivel determinado es ortogonal; es decir, que no debe superponerse con ninguna otra entrada, de este modo se torna exclusiva respecto de otras entradas. Por último, en un nivel determinado los ítems deberían analizarse "según el mismo punto de vista". “

http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/futures_group_arbol_pertinencias.pdf

Después de saber que se debe hacer y cuando se debe hacer es necesario contar con una herramienta que permita gestionar la estrategia sin decir que al aplicar una herramienta como el Balanced Scorecard se ejecutará la estrategia, realmente la estrategia es exitosa si se tienen en cuenta muchas más variables, por ejemplo, personal competente, comprometido, comunicación interna efectiva, entre otros

The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

En ARISTAS se desarrollo el cuadro de mando integral con las cuatro perspectivas leyendo de arriba hacia abajo, financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento, se definieron dos ejes vertivacales que divide la estrategia donde se presenta que el primer año y medio la empresa tendrá un enfoque de productividad y el tiempo restante (año y medio se enfocará en crecimiento), como parte complementaria del mapa estratégico se presneta el cuadro de mando integral donde se identifican objetivos estratégicos con los respectivos responsables y los indicadores de medición.

1. DEFINICION DEL SISTEMA.

Reseña Histórica de la Empresa.

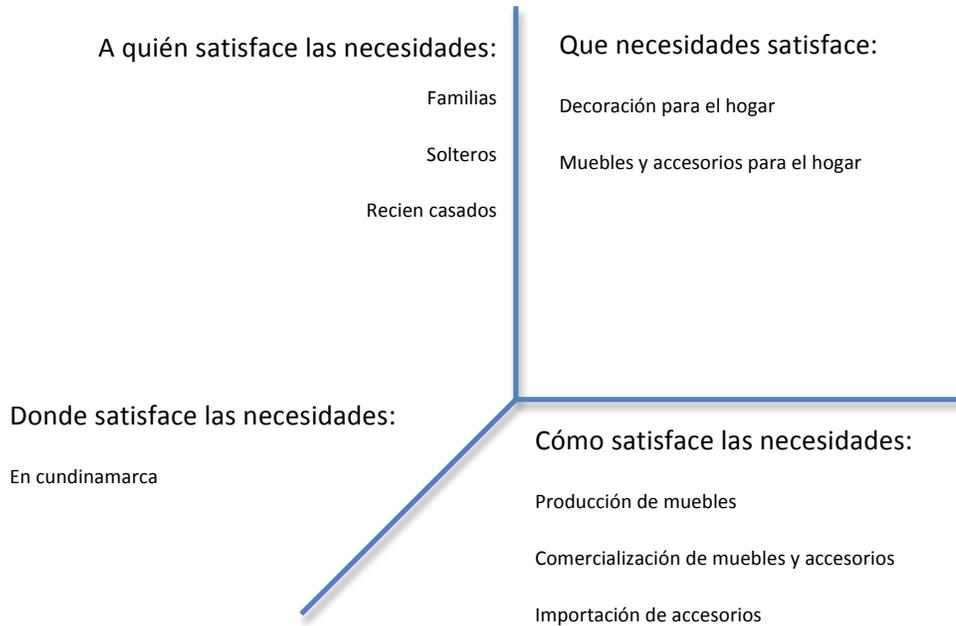
En julio de 2003 un grupo empresarial adquiere los almacenes de la marca Dhalon realizando un cambio innovador, dinámico y de gran impacto comercial, creando así una cadena de almacenes con reconocimiento, distinción y clase por su estilo y calidad de productos, es así como nace Domina SA quien posiciona en el mercado la marca de muebles Aristas, sinónimo de diseño, calidad y precio para la adquisición de muebles para el hogar, iniciando actividades con 6 almacenes, ubicados en Bogotá es así como Domina S.A., forma su estructura comercial básica e incursiona en el mercado de producción y comercialización de muebles para el hogar, después de crear el reconocimiento de la marca, Domina SA establece convenios con aliados estratégicos en marzo de 2007 con el fin de que su oferta de productos sea adquirida a través de créditos inmediatos, decisión que impulsó de gran manera la venta de los muebles y accesorios para el hogar, y es así como en el 2011 contamos con una fábrica, un centro de logística y distribución y más de 12 puntos de venta estrictamente estructurados bajo unas políticas comerciales, políticas que hacen que Domina SA con su marca Aristas sea una de las empresas más reconocidas a nivel nacional dentro de su mercado, bajo el lema diseño, calidad y precio un grupo de empresarios en el 2003 plasman una idea que al 2011 se ha convertido en una robusta y sólida compañía llamada Domina SA

Antecedentes de la organización.

1) Misión.

Producimos y comercializamos muebles y artículos para la decoración del hogar con la mejor relación de diseño, calidad y precio respaldados por un equipo humano competente y comprometido con los objetivos de la empresa garantizando así la sostenibilidad de la empresa

2) MATRIZ DE MACROSEGMENTACION



En esta matriz de macro entorno se puede identificar claramente que el negocio de la empresa ARISTAS personas que estén interesados en amoblar su casa con elementos que le den un toque elegante a su espacio

3) Visión.

En el 2014 seremos la mejor opción en la compra de muebles para nuestros clientes de estrato 4,5,6, duplicando nuestras ventas con el apoyo de proveedores como socios estratégicos

4) Objetivos Corporativos

Los objetivos corporativos que se despliegan de su política de calidad son los siguientes

- ✓ Garantizar la mejor combinación en precio, calidad y diseño

- ✓ Ofrecer un excelente ambiente de compra y servicio

- ✓ Asegurar la competencia del personal

- ✓ Mejorar continuamente nuestro Sistema de Gestión de Calidad

- ✓ Garantizar la rentabilidad esperada por los accionistas

5) Política

Nos comprometemos a satisfacer las necesidades de diseño, calidad y precio en muebles y artículos para la decoración del hogar manteniendo un ambiente de compra óptimo apoyado en un equipo de trabajo competente y comprometido con el mejoramiento continuo de nuestros procesos generando así rentabilidad para la organización

6) Competencias Esenciales.

ANALISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA						
CAMPOS DE GESTION		NIVEL DE COMPETITIVIDAD				
		Gran debilidad	Leve debilidad	Equilibrado	Leve Fortaleza	Gran Fortaleza
MARKETING	Cuota de mercado		1			
	Calidad del producto					1
	Imagen de marca					1
	Diferenciación del producto			1		
	Extensión de la distribución		1			
	Tamaño del equipo de ventas				1	
	Calidad de los vendedores				1	
	Nivel de la formación de ventas				1	
	Soporte a la venta				1	
	Precio			1		
	Clientes principales			1		
	Presupuesto de publicidad					1
	Eficacia de la publicidad					1
	Banco de datos de marketing					1
	Nivel de stocks			1		
	Rapidez de la entrega		1			
	Soporte a la distribución			1		
	Niveles de margen			1		
	Tasa de crecimiento del mercado					1
	Servicio al cliente		1			
Precisión de la segmentación			1			
Nivel de satisfacción de los clientes		1				
Extensión de la gama de productos				1		
				5	6	
PRODUCCION	Capacidad de la producción			1		
	Localización de unidades productivas			1		
	Posibilidad de ampliación				1	
	Antigüedad de las instalaciones		1			
	Edad de los equipos			1		
	Versatilidad de los equipos			1		
	Disponibilidad de mano de obra				1	
	Calidad de la mano de obra				1	
	Disponibilidad de materias primas					1
	Costos de fabricación			1		
	Control de stocks				1	
	Control de calidad				1	
	Relaciones sindicales					1
				5	2	

ANALISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA						
CAMPOS DE GESTION		NIVEL DE COMPETITIVIDAD				
		Gran debilidad	Leve debilidad	Equilibrado	Leve Fortaleza	Gran Fortaleza
GESTION FINANCIERA						
	Rentabilidad				1	
	Dividendos distribuidos				1	
	Acceso al crédito					1
	Capitales disponibles				1	
	Endeudamiento			1		
	Rotacion de stocks				1	
	Deuda a largo plazo			1		
	Rendimientos sobre capital invertido			1		
	Valor de la acción			1		
	Valor contable			1		
	Valor de la cuota de mercado			1		
	Ventas por trabajador			1		
	Propiedad		1			
					4	1
GESTION ADMINISTRATIVA						
	Competencia de los empleados				1	
	Oficinas				1	
	Procesos administrativos				1	
	Costos de funcionamiento			1		
	Servicio a la clientela				1	
	Rotacion de personal				1	
	Competencia administrativa				1	
	Costos de formación				1	
	Equipo de oficina				1	
	Ofimática				1	
	Tratamiento de datos				1	
					10	0
TECNOLOGIA						
	Edad de la tecnología		1			
	Edad del proceso tecnológico		1			
	Capacidad de ingeniería		1			
	Informes de productos				1	
	Informes de procesos			1		
	Bondad de la I & D		1			
	Gestion de la I & D	1				
	Nivel de gasto en I & D	1				
	Realizaciones de I & D	1				
	Patentes	1				
					1	0

La empresa en este momento se encuentra respaldada por su salud financiera que permitirá seguramente desarrollar los proyectos necesarios para obtener el crecimiento esperado, por otro lado, la gestión comercial a través de su modelo de venta con la formación de los vendedores cuenta con la experiencia suficiente para alinearse con la estrategia de la compañía.

FASE II

7) ANÁLISIS DEL SISTEMA.

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD.

- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

- 1) Árbol de Competencias de Marc Giget – (análisis del pasado, presente, futuro de la organización; aspectos fundamentales de su desarrollo).

	ANÁLISIS DEL PASADO	ANÁLISIS DEL PRESENTE	ANÁLISIS DEL FUTURO
RAIZ	El personal se contrataba a través de cooperativa y no existía preocupación por desarrollo de la competencias de los colaboradores	Se está buscando integrar la cooperativa de trabajo a la compañía como área de recursos humanos	Un personal más comprometido con la organización
	Se encontraba cada división de la empresa con un líder y no como una empresa integral (DOMINA, REZZIO, PROGRESANDO)	Se está buscando crear una sola identidad como empresa construyendo una MISIÓN y VISION compartida donde cada área se siente identificada bajo un nombre DOMINA	Aéreas y personas alineadas con las directrices de la organización

TRONCO	Crecimiento del negocio apertura de nuevos puntos	La empresa se encuentra en un proceso de certificación en calidad	La empresa se encontrará certificados con todos sus procedimientos estandarizados con una cultura de mejoramiento que le permita apoyar el crecimiento de la compañía
	Necesidades de estandarización	Se está invirtiendo en infraestructura	
	Necesidades de nueva infraestructura	Se han contratado consultorías en optimización de la cadena de valor	
	Desarrollo de software que soporte la operación de la compañía	Se están desarrollando herramientas de software que permita administrar la información de la operación y así tomar decisiones más acertadas por la medición de indicadores de satisfacción del cliente	
	Se encontraba endeudada la compañía por creación de empresa	No se tienen deudas con los bancos	Respaldo financiero para apalancar crecimiento de la compañía
	Poco estudio de la competencia, estudio de las tendencias internacionales	Fuerte análisis de la competencia y tendencias internacionales	Mayor participación en ferias internacionales, desarrollo de planes de mercadeo y análisis del sector buscando mayor posicionamiento
	Creación de productos según visitas a otros países	Proyecto de construcción de desarrollo de proceso de diseño en la producción	Innovación de portafolio
RAMAS	Diseños de alta rotación pero poca innovación	Nuevos diseños de muebles	Reconocimiento en el mercado por el portafolio innovador

	Existía una persona que tramitaba las quejas y reclamos	Construcción de call center (administración de quejas y reclamos, seguimiento de cotizaciones)	Entrada a nuevos mercados Reducción de quejas y reclamos Mejor servicio en la venta y entrega de los productos
--	---	--	--

- 2) Árbol de Competencias de Marc Giget – (**DEBILIDADES.** Factores que retardan el desarrollo competitivo de la organización. **FORTALEZAS.** Factores que aceleran el desarrollo competitivo de la organización).

PROCESOS	RAICES		TRONCO		RAMAS	
	(activos y capitales intangibles, habilidades, competencias, valores principio, cultura, capital marca, ético, estructural, organización)		Capitales recursos, activos tangibles, capital financiero		Mercadeo y Ventas Mercados Productos Clientes	
	fortalezas	debilidades	fortalezas	debilidades	fortalezas	debilidades
LOGISTICA	Conocimiento del uso del FICA	No existe evaluación del personal menos un programa de capacitación que fortalezca el desempeño del mismo	Sistema de información FICA para la administración de los pedidos	Tiempo de ingreso de la información en el sistema		No coordinación de producción con la venta
	Compromiso del personal	Alta rotación del personal sobre todo en los conductores que son quienes cierran la cadena del servicio en la entrega del mueble	Transporte propio mayor que el contratado	Diversificación de productos propios e importados dificulta el control de la mercancía	Control financiero de la operación	No tramite rápido a las quejas y reclamos de los clientes
	Conocimiento de las responsabilidades y autoridades en la organización	Falta de compromiso por parte de los conductores en el aseguramiento		Poca capacidad de almacenamiento en bodega de Fontibón		

		o de la calidad del servicio en la entrega de los muebles		Descentralización de la operación, genera costos muy altos de transporte		Cumplimiento en la entrega en calidad de producto, servicio y tiempo
				falta de procedimientos (estandarización) para asegurar la entrega del artículo en una excelente condición		
PRODUCCION	El liderazgo en cada una de las divisiones de producción y cada una de las plantas, permite el despliegue de las acciones de manera más efectiva	N/A	Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores - los evalúan y alinean con las necesidades de la compañía para asegurar la calidad del producto, tiempo de entrega y respuesta a garantías	Infraestructura con necesidad de ,mantenimiento y algunas maquinas se deben cambiar por una tecnología que permita reducir tiempos de entrega	Cumplimiento en los tiempos de entrega	No se tiene exactitud en los costos de producción
	Existe una comunicación muy efectiva entre las etapas de la producción y las diferentes plantas, comités periódicos que permiten los ajustes para cumplir con los pedidos en calidad, y tiempo		Economía de escala en compras - Al comprar en volumen proveen las materias primas a sus satélites para reducir costos	Baja producción en escala por la diversidad de productos	Rápida respuesta en las garantías de productos	
	El personal es altamente calificado por su experiencia en el sector		Excelente calidad de las materas primas	No se cuenta con un área de diseño que permita innovar en nuevos modelos de	Calidad del producto (pocas devoluciones (entre 1% y 2%))	

				manera programada		
				Falta de estandarización y pérdida de del know how por la ausencia de documentación o lineamientos que permitan construir y mantener la experiencia del negocio		
				Ausencia de políticas ambientales para la reforestación		
COMERCIAL	Capacitación constante de los asesores comerciales	No reconocimiento por parte del área comercial sobre el impacto de una venta que no se encuentra estandarizada al proceso logístico y de producción (comunicación débil entre las áreas - comercial- logística)	Mantenimiento o locativo de los puntos de venta - Evaluación mensual del cumplimiento del layout (estructura de los puntos de venta y ubicación de los muebles y artículos)	No se cuenta con un servicio que permita hacer seguimiento a las necesidades del cliente, mantenimiento de los mismos y administración de sus quejas y reclamos	Excelente ambiente de compra y calidad del servicio	Clientes insatisfechos por tiempo de trámite de sus quejas
			Estudio trimestral de la competencia, evaluando precios y calidad de los materiales			Posicionamiento de marca
			Infraestructura y ubicación de almacenes			

			Evaluación de las últimas tendencias en el mundo asistiendo a ferias internacionales			
GESTION DEL TALENTO HUMANO	Compromiso del personal por la contratación y pertenecer a la cooperativa	Ausencia de una área de talento humano	N/A	No se cuenta con un programa de capacitación ni evaluación de desempeño que permita el desarrollo de los empleados en la compañía	N/A	Rotación alta de personal en proceso comercial y logística
	Existe conciencia por parte de los directivos sobre la necesidad de estructurar un área de recursos humanos	Enfoque del talento humano en la contratación, no se cuenta con desarrollo del personal o mejoramiento del clima organizacional		No existe un proceso estandarizado de contratación de personal		
				Solo en planta se desarrollan panoramas de riesgo para asegurar las condiciones de trabajo pero en las demás divisiones de la compañía no se gestiona		
ADMINISTRACION Y FINANCIERO	Competencia del personal directivo y de apoyo para asegurar la correcta operación del	N/A	Cuentan con liquidez para apalancar el crecimiento proyectado de la compañía	N/A	Excelentes relaciones con los bancos	N/A

	área		Sistema de información FICA			
			Se encuentra estructurada el área con controles suficientes para asegurar el control financiero de la compañía			

PROCESO	VARIABLES	
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	DEBILIDADES	Gestion del talento humano
COMERCIAL		Portafolio
COMERCIAL		Retroalimentación del cliente
LOGÍSTICA		Descentralización logística
PRODUCCIÓN		Cumplimiento de entrega
LOGÍSTICA		Rotación de inventarios
LOGÍSTICA		Capacidad de almacenamiento
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA		Estructura administrativa y comercial
LOGÍSTICA		Dependencia en el soporte tecnológico
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		Comunicación interna
PRODUCCIÓN	FORTALEZAS	Know how
LOGÍSTICA		Sistema de información
PRODUCCIÓN		Procesos productivo
TODOS LOS PROCESOS		Compromiso del personal(sentido de pertenencia)
		Liderazgo
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO		Administración financiero
COMERCIAL		Modelo comercial (establecimiento, ambientación, layout)
COMERCIAL		Posicionamiento de marca
PRODUCCIÓN		Diseño de producto
PRODUCCIÓN		Economía de escala en compras

3) MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS. **MEFI**.

DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
Gestion del talento humano	0,04	1	0,04
Portafolio	0,08	2	0,16
Retroalimentación del cliente	0,03	2	0,06
Descentralización logística	0,05	2	0,10
Cumplimiento de entrega	0,05	1	0,05
Rotación de inventarios	0,05	1	0,05
Capacidad de almacenamiento	0,06	2	0,12
Estructura administrativa y comercial	0,03	2	0,06
Dependencia en el soporte tecnológico	0,07	2	0,14
Comunicación interna	0,04	1	0,04
FORTALEZAS			
Know how	0,02	4	0,08
Sistema de información	0,08	3	0,24
Procesos productivo	0,07	4	0,28
Compromiso del personal(sentido de pertenencia)	0,03	4	0,12
Liderazgo	0,05	3	0,15
Administración financiero	0,06	4	0,24
Modelo comercial (establecimiento, ambientación, layout)	0,07	4	0,28
Posicionamiento de marca	0,06	3	0,18
Diseño de producto	0,03	4	0,12
Economía de escala en compras	0,03	3	0,09

2,60

De acuerdo a a la matriz de de evaluacion de factores internos la empresa se encuentra en capacidad de convertir sus debilidades en fortalezas ya que el resultado fue de 2,60.

Las fortalezas en las cuales puede apoyar su crecimiento son (modelo comercial, administración financiera, proceso productivo y sistema de información), si se relaciona esto con el modelo de negocio de la empresa se puede identificar que se encuentra capaz de reaccionar con los procesos misionales de la empresa, sin embargo presenta una gran debilidad en un proceso de apoyo crítico que desequilibra la operación y es, logística.

Por otro lado, es importante resaltar que la debilidad en la comunicación interna junto con la debilidad del área de logística son dos variables que unidas pueden afectar la

integralidad de la organización en diferentes frentes, por ejemplo, tiempo de respuesta, calidad del servicio, rentabilidad.

ANALISIS DE ENTORNO ESTRATEGICO.

1) MATRIZ DE ATRACTIVIDAD.

FACTORES COMPETITIVOS		ATRACTIVIDAD					OBSERVACIONES	
		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta		
BARRERAS A LA ENTRADA	Economías de escala	Pequeña				1	Grande	La empresa tiene la capacidad de desarrollar economías a escala ya que compra las materias primas de los maquiladores con el fin de controlar el precio de vent y consolidar las relaciones con sus proveedores
	Diferenciación de producto	Escasa			1		Grande	El gerente comercial participa de las ferias mas reconocidas a nivel mundial, varias veces en el año y allí, retroalimenta el proceso de producción con el fin de desarrollar modelos que estén alineados con las tendencias mundiales
	Identificación de marca	Baja			1		Elevada	La firma DOMIS.A, cuenta con 3 marcas ARISTAS, CUADRATO, TENDENZA, en este momento en la que la empresa se encuentra invirtiendo es en la marca ARISTAS
	Costo de cambio	Bajo		1			Elevado	
	Acceso a canales de distribución	Amplio	1				Restringido	
	Requerimientos de capital	Bajos				1	Elevados	
	Acceso a tecnología avanzada	Amplio		1			Restringido	En las ferias de muebles se va identificando la última tecnología que se utiliza en la producción de muebles y se evalua la necesidad de su compra
	Acceso a materias primas	Amplio		1			Restringido	Los proveedores de materias primas se encuentran facil, pero para acceder a estos y ser competitivo en el mercado se debe comprar por volumen
	Protección del gobierno	Inexistente		1			Elevada	
RIVALIDAD ENTRE BARRERAS COMPETIDORES DE SALIDA	Efecto de la experiencia	Sin importancia			1		Muy importante	"Existen muchas empresas en Colombia que trabajan de manera informal, y normalmente es el carpintero o ebanista que inician una labor de empresa pero finalmente no solo es necesario saber hacer muebles para desarrollar una compañía legal y con un crecimiento sostenible" - Juan Carlos Dalel (Gerente Administrativo y financiero)
	Especialización de activos	Elevada		1			Baja	
	Costo fijo de salida	Elevado		1			Bajo	
	Interrelación estratégica	Elevada		1			Baja	
	Barreras emocionales	Elevadas		1			Bajas	
	Restricciones gubernamentales y sociales	Elevadas		1			Bajas	
	Número de competidores igualmente equilibrados	Grande		1			Pequeño	Existen competidores igualmente y mas equilibrados que nosotros por ejemplo MUEBLES Y ACCESORIOS, AREA LOFT. (Gerente comercial)
	Crecimiento de la industria relativo a industria de	Lento				1	Rápido	La construcción es un sector que afecta de manera directa las ventas de muebles y este sector cada año crece
	Costo fijo o de almacenaje	Elevado		1			Bajo	El costo fijo que asumimos en la operación de nuestro negocio es representativo, ya que al producir sobre pedido e importar necesitamos un espacio que permita programar pedidos, almacenar materias primas (no conocemos el costo)
	Características del producto	Generico				1	Producto único	Es parte de nuestra misión y es el diseño de productos que hagan sentir al cliente dueño de una pieza valiosa (gerente comercial)
	Incrementos capacidad	Pequeños				1	Grandes	
	Diversidad de competidores	Elevada		1			Baja	
Compromisos estratégicos	Grandes				1	Bajos		

FACTORES COMPETITIVOS		ATRACTIVIDAD					OBSERVACIONES	
		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta		
PODER DE LOS COMPRADORES	Cantidad de compradores importantes	Pocos	1				Muchos	
	Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Muchos			1		Pocos	Existen sustitutos en la industrial y son los muebles armables MODUART
	Costos de cambio del comprador	Bajos			1		Altos	Los costos son altos, pero nosotros tenemos asegurada la operación desde la producción hasta la entrega para reducir al máximo este indicador, en promedio el costo mensual actualmente es de 2 millones de pesos. - Director Logística y gerente de producción
	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Elevada				1	Baja	
	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja		1			Elevada	Si podría suceder pero necesitarían capital para desarrollar un modelo que soporte los cambios del entorno y la competencia
	Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Grande		1			Pequeña	
	Contribución de la industria al costo total de los compradores	Fracción grande		1			Fracción pequeña	
	Rentabilidad de los compradores	Baja				1	Elevada	
PODER DE LOS PROVEEDORES	Cantidad de proveedores importantes	Pocos		1			Muchos	pintura, tela(importada) y espuma
	Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja			1		Elevada	para reducir el uso de madera, pero no tenemos claro cuales son y que ventajas tiene
	Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Elevado		1			Bajo	
	Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Elevada		1			Baja	
	Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja	1				Elevada	
	Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Elevada	1				Pequeña	A pesar que tenemos maquiladores que son el 10% de la producción es un 10% que se encuentra como primera etapa de nuestra producción y esto hace que necesitemos asegurar la calidad de esta operación
	Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fracción grande				1	Fracción pequeña	
	Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Pequeña		1			Grande	
DISPONIBILIDAD DE LOS SUSTITUTOS	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande			1		Pequeña	
	Costos de cambio de usuarios	Bajos			1		Elevados	
	Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Elevada				1	Baja	
	Precio-valor de sustitutos	Elevado				1	Bajo	
ACCIONES DE GOBIERNO	Protección a la industria	Desfavorable		1			Favorable	El gobierno no ha desarrollado políticas claras para el sector mueblera
	Regulación de la industria	Desfavorable		1			Favorable	
	Consistencia de políticas.	Baja		1			Elevada	
	Movimientos de capital entre países	Restringido		1			Sin restricción	
	Tarifas aduaneras	Restringidas			1		Sin restricción	
	Acceso a divisas extranjeras	Restringido		1		1	Sin restricción	
	Propiedad extranjera	Limitada		1		1	Ilimitada	
	Ayuda a competidores	Substantial		1		1	Ninguna	

El resultado de este análisis fue de 2,12 y de acuerdo a la tabla de calificación que se encuentra seguida de este párrafo la atraktividad del negocio es medio bajo, esto quiere decir que el modelo de negocio cuenta con pocas barreras de entrada, pero existe una

que es muy importante en el momento de construir una empresa, capital, este si es alto, ya que debe soportar el inventario personal, materias primas, entre otros costos fijos.

Pero en realidad encontrar proveedores no es difícil, están dispuestos a cubrir las necesidades de cualquier modelo de negocio que esté interesado en la producción y comercialización de muebles; otra barrera de entrada es la optimización de costos por compras a escala y esto impacta directamente en la rentabilidad del producto, pero finalmente si se cuenta con un apalancamiento financiero suficiente, se puede desarrollar este negocio sin mayores inconvenientes.

1 - 1.99	BAJO
2 - 2.49	MEDIO BAJO
2.5	MEDIO
2.51 - 2.99	MEDIO ALTO
3 - 4.	ALTO

2) MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO. **MPC.**

PERFIL DE LOS COMPETIDORES

GRANDES CADENAS

Se definieron las grandes cadenas como competidores directos de la empresa ya que comercializan muebles, estos competidores tienen gran reconocimiento como marca en el mercado, pero por otro lado no son especializados en muebles y esto le genera desconfianza en la calidad del producto, lo cual respaldan con garantía y precios.

Ejemplo:

Homcenter

Easy

Homecentry

MUEBLEROS INFORMALES

Son las empresas de muebles que producen a bajo costo por la calidad de sus materias primas, muchas de estas empresas se encuentran en la primera de mayo – Bogotá

MUEBLES Y ACCESORIOS

Es una empresa que tiene el mismo objetivo comercial que ARISTAS y ha desarrollado su modelo de negocio en grandes plataformas y última tecnología.

DEBILIDADES	GRANDES CADENAS			MUEBLEROS INFORMALES			MUEBLES Y ACCESORIOS		
	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
Gestion del talento humano	0,04	1	0,04	3	0,12	1	0,04	3	0,12
Portafolio	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Retroalimentación del cliente	0,03	2	0,06	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Descentralización logística	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Cumplimiento de entrega	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,10
Rotación de inventarios	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,10	3	0,15
Capacidad de almacenamiento	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	4	0,24
Estructura administrativa y comercial	0,03	2	0,06	3	0,09	1	0,03	4	0,12
Dependencia en el soporte tecnológico	0,07	2	0,14	3	0,21	1	0,07	3	0,21
Comunicación interna	0,04	1	0,04	3	0,12	2	0,08	3	0,12
FORTALEZAS									0,00
Know how	0,02	4	0,08	2	0,04	3	0,06	3	0,06
Sistema de información	0,08	3	0,24	3	0,24	1	0,08	4	0,32
Procesos productivo	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14	4	0,28
Compromiso del personal(sentido de pertenencia)	0,03	4	0,12	3	0,09	2	0,06	3	0,09
Liderazgo	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10	3	0,15
Administración financiero	0,06	4	0,24	4	0,24	1	0,06	3	0,18
Modelo comercial (establecimiento, ambientación, layout)	0,07	4	0,28	2	0,14	1	0,07	4	0,28
Posicionamiento de marca	0,06	3	0,18	1	0,06	1	0,06	4	0,24
Diseño de producto	0,03	4	0,12	1	0,03	2	0,06	3	0,09
Economía de escala en compras	0,03	3	0,09	4	0,12	2	0,06	4	0,24
			2,60		2,82		1,72		3,55

Se evidencia claramente que quien se encuentra mejor en cuanto a competitividad se refiere de acuerdo a las variables internas, es la competencia directa de ARIASTAS que es MUEBLES Y ACCESORIOS, ya que son especialistas en los mismo y cuentan con la mayor cuota de mercado, reflejando en que puntos son mas fuertes que la empresa y esto va dejando herramientas para desarrollar mejoras del sistema.

establecer plantaciones forestales, como para aplicar un adecuado manejo silvicultural a los bosques naturales productivos.

Sin embargo, estas ventajas no han sido aprovechadas adecuadamente. En efecto, el escaso desarrollo forestal en el país se ha caracterizado por un deficiente manejo de los recursos, enmarcado en un contexto de ilegalidad de muchas de las actividades que se desarrollan a lo largo del proceso productivo, debido, entre otras razones, a **la carencia de un marco legal y regulatorio moderno, concentrado y específico para la promoción del sector**. El gobierno ha desarrollado diferentes proyectos de reforestación.

Existen regiones que por las condiciones climáticas, son aptas para utilizarse en proyectos de reforestación con diversas especies, que técnicamente cultivadas y explotadas, pueden ser fuente permanente de abastecimiento para las industria derivadas.

Colombia tiene grandes ventajas en términos de suelo y clima que le permiten la proliferación rápida de bosques, tiene dos veces el potencial chileno en términos de bosques; es decir, en el país los cultivos de especies aptas tardan la mitad del tiempo que toman en Chile para crecer y empezar a ser productivas.

De igual forma, la cercanía relativa de Colombia con los grandes mercados (Norteamérica y Europa), hace del país y de la cadena de madera y muebles de madera, desde el cultivo del bosque plantado hasta las industrias finales de muebles y editorial, escenarios muy atractivos.

También existen en el país ciertos incentivos tributarios que favorecen el desarrollo de actividades en el sector. Dentro de los beneficios e incentivos a la inversión, derivados de la nueva Reforma Tributaria, Ley 788 de 2002, se destaca la exención en el Impuesto de Renta para actividades de explotación de madera con fines comerciales, particularmente el aprovechamiento de nuevas plantaciones forestales, incluida la guadua. Igualmente gozan de exención, las inversiones en aserríos para la explotación comercial y quienes posean plantaciones de árboles maderables debidamente registrados.

En 2005 las exportaciones de muebles superaron todas las expectativas “con un crecimiento sobresaliente frente a las exportaciones no tradicionales del país”. Junto con el dinamismo exportador, también creció la oferta exportable así como el número de empresas nacionales en los mercados externos, (mientras que en 2002 – 844 compañías facturaron muebles en el exterior, en 2005 este número creció a 1.125) con un crecimiento de 33% en tres años.

El Plan Vallejo como política económica que permite el ingreso de materias primas, con el fin de añadirles valor y exportarlos, exonerándolos de aranceles de importación y otros gravámenes de impuestos a cambio de exportaciones equivalentes además la inversión del gobierno en la reforestación e investigaciones ambientales y científicas y los estímulos económicos a los reforestadores e incentivos tributarios para inversiones ambientales.

El mercado de materias primas, la explotación indiscriminada y descontrolada de los bosques, han producido el agotamiento de muchas especies sin contar con programas efectivos de reforestación.

No se ha creado la **cadena productiva** que estimularía la reforestación y que daría excelentes resultados.

Por otra parte, podemos considerar como un obstáculo la falta de infraestructura necesaria para realizar la reforestación adecuada. En Colombia son muy pocas las empresas (sean compañías como tales o personas naturales) que tienen el poder adquisitivo para comprar la maquinaria necesaria para trabajar la madera adecuadamente.

La presencia de la guerrilla en cercanías de los bosques y áreas de reforestación, desfavorecen la constitución de empresas que manejen esta etapa de la cadena productiva del mueble.

No hay inversión en investigación y desarrollo por parte de las empresas además falta asociatividad, lo que dificulta el establecimiento de alianzas estratégicas.

Durante los últimos años se han presentado climas extremos, teniendo épocas soleadas y con abundantes incendios y otras de inundaciones masivas. Estas situaciones pueden dificultar la consecución de materia prima ya sea por su escasez, difícil extracción o por las posibles complicaciones para su transporte.

http://www.icex.es/staticFiles/Id%20335553%20Mueble%20y%20Decoracion%20Colombia_7111_.pdf

<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis31.pdf>

<http://guia-huesca.guiaespana.com.es/construccion/huesca-chia/empresas-guia.html>

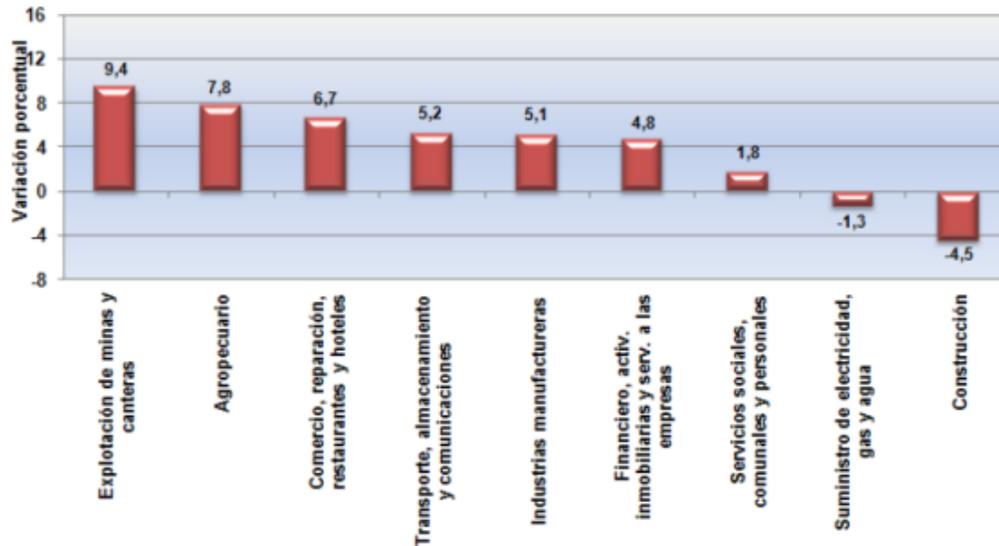
El sector de la producción de muebles se ve directamente afectado por el de la construcción que es uno de los más importantes del país. Aunque durante los últimos años este sector creció considerablemente, apalancando el sector de los muebles, durante este último año ha presentado una tasa de crecimiento negativa, exactamente de 4,5% lo cual puede significar la disminución de demanda y mercado para las empresas como DOMINA S.A.

Es necesario manejar de una manera estricta la tasa de cambio en el caso de que el objetivo sea exportar productos terminados, una mala gestión puede ocasionar pérdidas a la compañía.

El mercado de los muebles ha venido ofreciendo a sus consumidores opciones diferentes a los muebles tradicionales de madera, introduciendo opciones como el plástico y el metal, es posible que este tipo de productos desplacen del mercado en un porcentaje importante a los productos de madera.

No hay reconocimiento por parte del sector de la construcción, es necesario lograr diferenciar la compañía como proveedora de insumos complementarios para diferentes tipos de obras.

Tasas de crecimiento anual del PIB por grandes
ramas de actividad económica
2011 I / 2010 I



http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=85&Itemid=57

1) MARCO PESTA

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLITICOS	Actualmente contar con una estabilidad Política y Económica buena en el país generando alternativas para consumidores como industriales.	Situaciones externas en el mundo sociales y Económicas que afecta la estabilidad de los países
SOCIALES	Especialización de su producto donde se concentra en lo que hace bien, generando innovación y calidad; lo cual le permite generar nuevos empleos	Una industria informal, concentrada en un mercado específico lo cual depende de su nicho específico y posibles TLC
ECONOMICAS	Posicionamiento en los Stratos 4,5 y 6 generando rentabilidad por su especialización.	Competir en el mercado con grandes cadenas de muebles en el mismo segmento; con precios bajos, altos volúmenes generando desequilibrio a los competidores pequeños en su sostenibilidad y permanencia
AMBIENTALES	El uso de otros materiales diferente a la madera. Protección del medio ambiente (sello Verde)	Variación en los procesos ambientales, donde generan procesos adicionales y costos para cumplir con las condiciones Ambientales
TECNOLOGICAS	Mercado abierto donde se puede acceder a nuevas tecnologías y Conocimiento	Cambio tan rápido de las tecnologías donde se vuelve obsoleta en el mercado para atender la demanda

Esta matriz se encuentra documentada por entrevistas con los directivos de la organización y un análisis del entorno que se presenta antes del presente cuadro.

- 2) DETERMINACION DE FACTORES DE CAMBIO EXOGENOS.
(OPORTUNIDADES. Factores que aceleran el cambio del presente al futuro.
AMENAZAS. Factores que retrasan el cambio del presente al futuro).

PESTA	VARIABLES	
Análisis de macroentorno y entrevista con el gerente comercial y gerente administrativo y financiero	AMENAZAS	Competencia informal
AMBIENTAL		Política ambiental
ECONÓMICAS		Tasa de cambio
Análisis de macroentorno y entrevista con el gerente comercial y gerente administrativo y financiero		Dinámica del mercado
TECNOLOGIA		Competencia especializada y grandes superficies
SOCIALES		Innovación de productos
POLÍTICO		Industrialización
ECONÓMICO		Informalidad del sector
Análisis de macroentorno y entrevista con el gerente comercial y gerente administrativo y financiero		Requisitos legales
POLÍTICO - ECONÓMICO		Arancelarias
Análisis de macroentorno y entrevista con el gerente comercial y gerente administrativo y financiero	OPORTUNIDADES	Migración de conocimiento
POLÍTICO - ECONÓMICO		Experiencia del sector
Análisis de macroentorno y entrevista con el gerente comercial y gerente administrativo y financiero		Importaciones
ECONÓMICO		Demanda(participación del mercado)
POLÍTICO - ECONÓMICO		Georeferencia(Apertura de puntos)
TECNOLOGIA		Proveedores
SOCIAL		Tasas de interés
		Estabilidad económica y política
		Internet
		Mano de obra a bajo costo

3) MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS. **MEFE.**

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
Experiencia del sector	0,06	3	0,18
Importaciones	0,06	3	0,18
Demanda(participación del mercado)	0,05	2	0,1
Georeferencia(Apertura de puntos)	0,09	3	0,27
Proveedores	0,08	3	0,24
Tasas de interés	0,04	2	0,08
Estabilidad económica y política	0,04	2	0,08
Internet	0,04	3	0,12
Mano de obra a bajo costo	0,07	3	0,21
AMENAZAS			
Competencia informal	0,08	3	0,24
Política ambiental	0,03	3	0,09
Tasa de cambio	0,03	2	0,06
Dinámica del mercado	0,04	3	0,12
Competencia especializada y grandes superficies	0,05	2	0,1
Innovación de productos	0,04	2	0,08
Industrialización	0,03	3	0,09
Informalidad del sector	0,06	2	0,12
Requisitos legales	0,05	3	0,15
Arancelarias	0,02	2	0,04
Migración de conocimiento	0,04	2	0,08
			2,63

En esta matriz estudiamos el peso ponderado de las variables externas con el fin de identificar que tan bien se encuentra la empresa en cada una de ellas, allí encontramos que el resultado fue 2,63 y de acuerdo a la tabla que se encuentra seguida de este párrafo la organización se encuentra entre REGULAR – BUENO, esto significa que la empresa tiene frentes en los cuales trabajar para enfrentar este entorno que tanto afecta el desarrollo competitivo de la organización, una variable relevante es participación del mercado que demuestra claramente que la organización debe desarrollar cambios en sus procesos internos que permitan mayor participación en el mercado teniendo en cuenta por supuesto la rentabilidad.

4	EXCELENTE
3	BUENO
2	REGULAR
1	MALO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Duplicar las ventas equivalente a 45 mil millones en la ciudad de Bogotá en los estratos 4,5 y 6 para el año 2014.

1) Objeto de la investigación

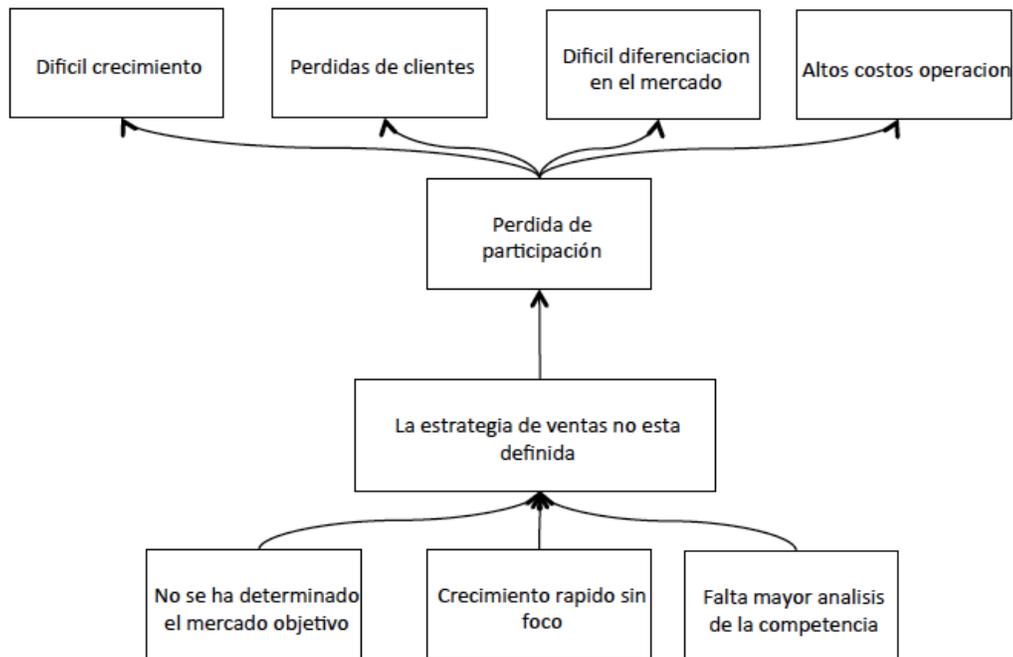
Estratos 4, 5, 6 consumidores de muebles.

2) Objetivo de la investigación

Posicionar la empresa ARISTAS en el mercado de muebles en los estratos 4,5 y 6 en la ciudad de Bogotá para el año 2013

3) JUSTIFICACION DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Árbol del problema



1.1. Descripción del problema (estado natural del problema)

La organización actualmente se encuentra en un crecimiento acelerado pero sin orientación, esto se puede identificar en reprocesos en los despachos de mercancía, la U de comunicación en las áreas, falta de formación a los cargos críticos para soportar el crecimiento de la compañía, implementación de tecnología que entorpece los procesos, ausencia de controles, entre otros.

1.2. Planteamiento y/o formulación del problema.

Es necesario alinear la organización, definir cargas por cada uno de los procesos de la empresa y el respectivo despliegue a cada uno de los cargos, donde cada persona es consciente de cómo aporta en el desarrollo o crecimiento de la compañía, pero finalmente es necesario conocer cuales son las oportunidades y amenazas del entorno y las debilidades y fortalezas de la compañía con el fin de identificar las iniciativas estratégicas en las cuales la compañía debe enfocar sus esfuerzos y recursos.

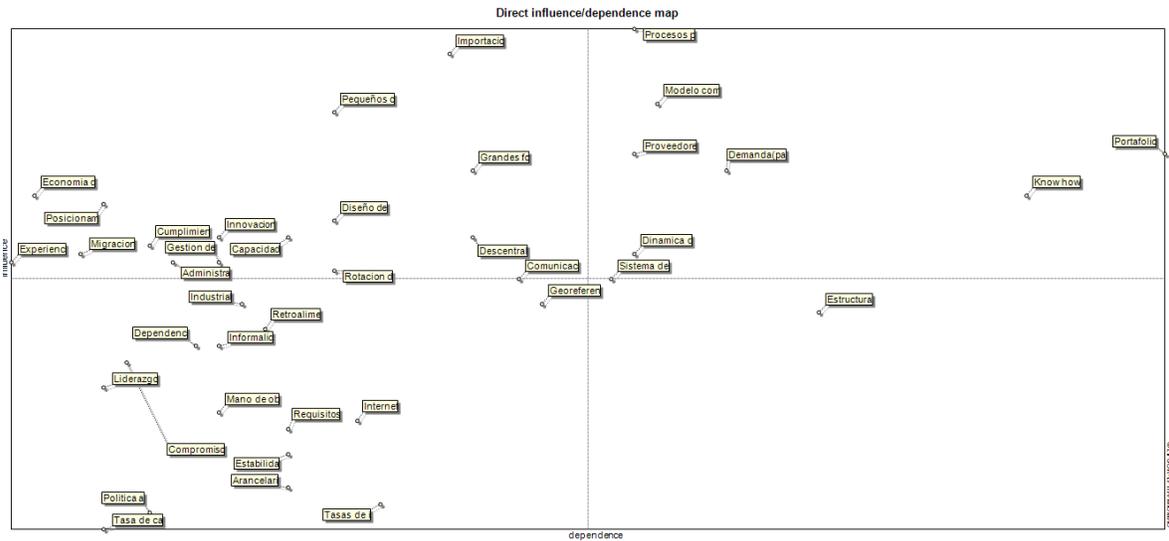
Lo anteriormente mencionado evidencia claramente que la empresa necesita un plan estratégico.

ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA.

3) Análisis de variables estratégicas.

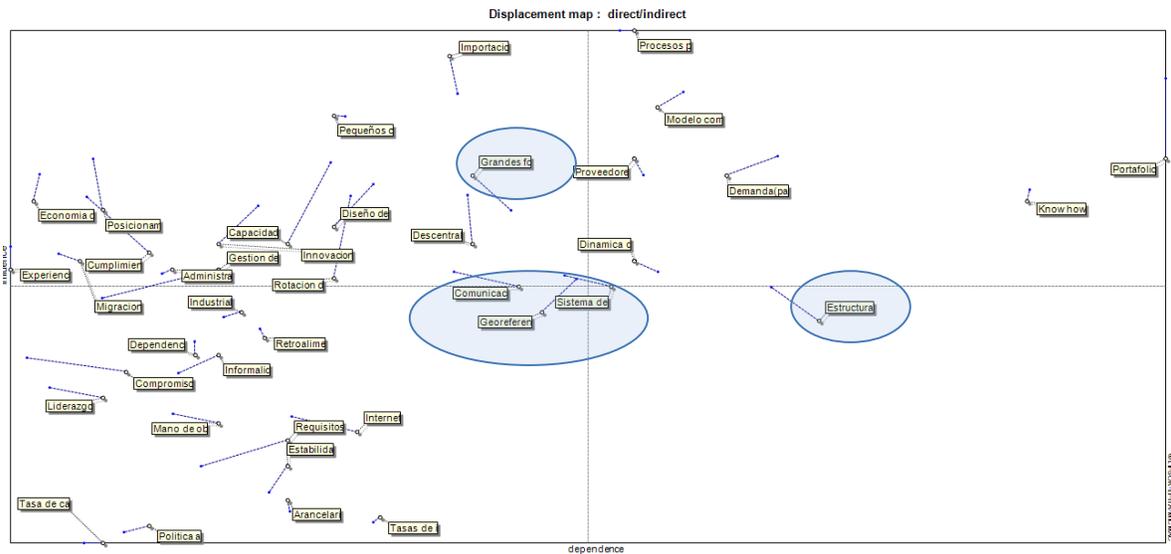
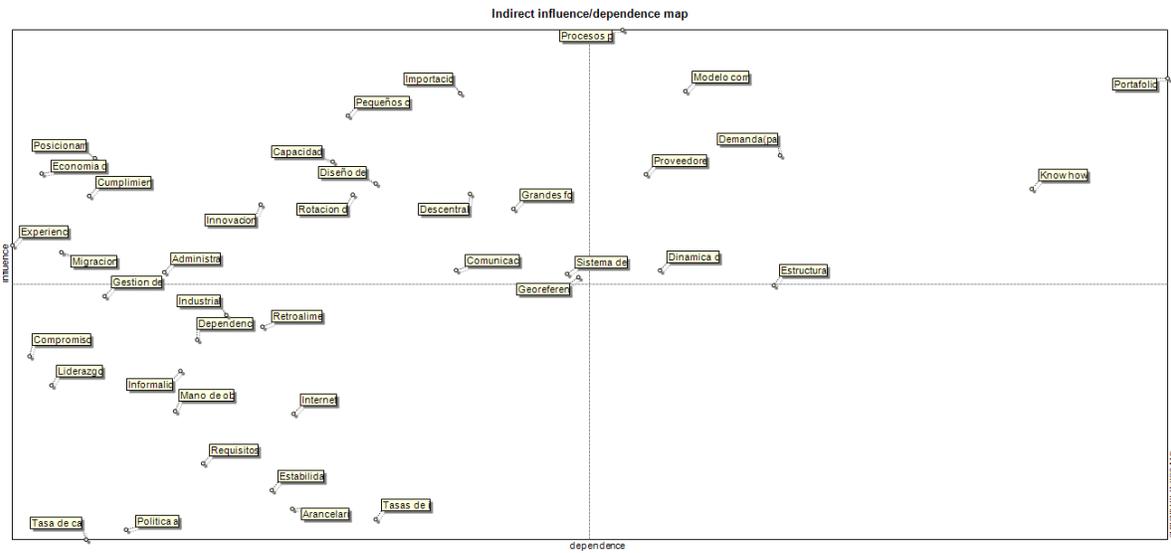
VARIABLES		Categorías de Variables																																															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26																						
DEBILIDADES	Gestion del talento humano	0	0	0	1	2	0	0	2	1	2	0	2	1	2	0	2	3	2	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	2	2													
	Portafolio	0	0	1	3	0	3	3	0	0	0	2	1	3	0	0	1	3	0	0	1	3	2	2	1	1	1	0	1	1	2	2	2	2	0	0	0	1											
	Retroalimentación del cliente	2	2	0	0	1	0	0	2	3	2	1	3	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1										
	Descentralización logística	0	2	0	0	2	3	3	3	2	3	2	2	3	0	0	2	1	0	1	1	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0									
	Cumplimiento de entrega	2	2	2	3	3	0	2	3	3	2	3	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0									
	Rotación de inventarios	0	3	1	3	1	0	3	1	0	0	2	2	3	0	0	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
	Capacidad de almacenamiento	0	3	0	3	1	3	0	1	0	1	2	0	3	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
	Estructura administrativa y comercial	0	1	3	2	1	1	1	0	2	2	2	1	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0							
	Dependencia en el soporte tecnológico	0	2	0	1	0	0	0	3	0	1	1	3	2	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
	Comunicación interna	1	2	1	3	2	1	0	3	3	0	1	2	1	3	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
	Know how	3	2	1	1	0	0	0	2	2	3	0	2	3	1	3	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
	Sistema de información	1	2	1	1	1	1	3	3	2	2	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	Proceso productivo	2	3	0	3	1	3	1	3	2	2	3	3	0	2	3	1	1	0	2	1	1	2	0	2	1	1	2	0	2	1	1	2	2	1	1	2	2	3	2	1	0	0	0	0	0			
Compromiso del personal(sentido de pertenencia)	3	0	1	1	0	0	0	1	0	3	2	1	0	3	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Liderazgo	3	0	0	1	0	0	0	2	0	3	2	0	1	3	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Administración financiero	0	1	0	2	0	2	1	2	2	1	2	1	1	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Modelo comercial (establecimiento, ambientación, layout)	1	3	2	0	0	0	0	2	1	2	3	2	0	2	2	1	0	3	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Posicionamiento de marca	0	2	2	0	3	0	0	2	1	0	0	2	0	2	1	1	3	0	3	0	2	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diseño de producto	0	3	2	0	0	2	0	1	3	0	2	0	0	0	2	1	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Economía de escala en compras	0	2	0	2	0	2	1	1	0	0	3	2	3	0	0	1	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Competencia informal	0	3	1	1	1	0	1	2	0	0	2	1	2	0	0	0	1	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Política ambiental	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Tasa de cambio	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Dinámica del mercado	0	3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	2	1	1	0	2	1	2	0	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Competencia especializada y grandes superficies	0	2	0	2	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	2	2	2	3	0	2	2	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Innovación de productos	0	3	3	0	0	1	0	2	0	1	2	1	1	0	0	0	1	1	2	1	1	1	3	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Industrialización	0	2	0	2	1	2	1	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Informalidad del sector	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Requisitos legales	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Arancelarias	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Migración de conocimiento	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	2	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Experiencia del sector	3	2	1	0	1	0	1	1	1	1	0	2	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Importaciones	0	3	2	0	0	2	3	2	0	0	2	1	1	0	0	3	2	1	2	1	2	2	3	2	2	1	2	1	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Demanda(participación del mercado)	0	3	0	0	2	0	2	1	0	0	2	0	1	0	0	0	2	2	2	0	2	0	0	2	2	1	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Georeferencia(Apertura de puntos)	0	0	1	0	0	0	1	2	0	0	3	1	0	0	0	2	3	1	1	0	2	0	0	2	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Proveedores	0	1	0	0	0	2	1	1	0	1	3	1	2	0	0	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
Tasas de intereses	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estabilidad económica y política	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Internet	0	1	2	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mano de obra a bajo costo	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

1.1 Grafica de Motricidad y Dependencia



Las variables estratégicas identificadas en el cuadrante superior derecho son las siguientes:

VARIABLES ESTRATÉGICAS
Portafolio
Procesos productivo
Know how
Modelo comercial (establecimiento, ambientación, layout)
Estructura administrativa y comercial
Descentralización logística
Sistema de información
Demanda(participación del mercado)



Las variables que se encuentran por fuera de la del cuadrante superior derecho pero muestran a través de la línea azul un movimiento hacia esta zona se encuentran identificadas en círculos de color azul, son variables que tienden a ser estratégicas y serán recomendaciones a futuro, después de cumplir con las actualmente estratégicas.

2) IDENTIFICACION DE LOS FACTORES DE CAMBIO.

NOMBRE DEL FACTOR	DESCRIPCION
Portafolio	
En qué consiste?	Es el conjunto de productos que se distribuyen en el mercado. Es la oferta de productos que Aristas tiene para ofrecerle a sus clientes o potenciales clientes.
Cómo se manifiesta?	Afecta positivamente
Cómo se podría medir cada manifestación?	Diversidad de productos creados en un periodo
Qué tendencia presenta el factor?	Tendencia creciente
Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Mal enfoque del area de marketing y ventas
Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Penetracion en el mercado y satisfaccion de clientes

NOMBRE DEL FACTOR	DESCRIPCION
Procesos productivos	
En qué consiste?	Son una secuencia de actividades requeridas por Aristas para elaborar sus productos, de la correcta elaboracion de estos procesos depende que exista eficiencia en costos, calidad, confiabilidad y flexibilidad.
Cómo se manifiesta?	Afecta positivamente
Cómo se podría medir cada manifestación?	Evolucion del costo de produccion en un periodo
Qué tendencia presenta el factor?	Tendencia creciente
Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Subutilizacion de la capacidad instalada, mala calidad.
Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Produccion a escala con altos estandares

NOMBRE DEL FACTOR	DESCRIPCION
Modelo comercial (establecimiento, ambientacion, layout)	
En qué consiste?	Es utilizar eficientemente el espacio y la mano de obra. Permite asegurar la fluidez del flujo de trabajo, materiales, personas e información a través de un sistema productivo.
Cómo se manifiesta?	Afecta positivamente
Cómo se podría medir cada manifestación?	Numero de locales comerciales abiertos en cierto periodo
Qué tendencia presenta el factor?	Tendencia creciente
Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Una crisis económica
Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Ubicación a nivel local y nacional, que permita cautivar más clientes

NOMBRE DEL FACTOR	DESCRIPCION
Know How	
En qué consiste?	Es la experiencia, conocimiento y habilidad que posee la empresa para realizar su actividad principal.
Cómo se manifiesta?	Afecta positivamente
Cómo se podría medir cada manifestación?	Posicionamiento de la organización dentro del sector
Qué tendencia presenta el factor?	Tendencia creciente
Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Mala gestión o actuar del personal, afectando el buen nombre y experiencia adquirida
Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Reconocimiento y distinción de marca en el sector económico que pertenecen

NOMBRE DEL FACTOR	DESCRIPCION
Estructura administrativa y comercial	
En qué consiste?	Sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de la empresa para que ésta alcance sus objetivos de conservación, productivos y económicos.
Cómo se manifiesta?	Afecta positivamente
Cómo se podría medir cada manifestación?	Eficiencia y efectividad en cada proceso productivo, administrativo y comercial
Qué tendencia presenta el factor?	Tendencia creciente
Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Clima organizacional deficiente y falta de alineación de los empleados con la estrategia de la empresa
Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Ejercer control sobre sus bienes, compromisos y obligaciones que lleven a un posicionamiento nacional e inclusive internacional

NOMBRE DEL FACTOR	DESCRIPCION
Descentralización logística	
En qué consiste?	Transferir a un tercero el conocimiento y labores de logística
Cómo se manifiesta?	Afecta positivamente
Cómo se podría medir cada manifestación?	Tiempos de respuesta a los clientes y en la entrega de pedidos
Qué tendencia presenta el factor?	Tendencia creciente
Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Tercerizar esta área con un operador poco eficiente o no certificado en este tipo de procesos
Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Reducción tiempo de distribución y entrega pedidos, que se traduce en la satisfacción del cliente

NOMBRE DEL FACTOR	DESCRIPCION
Sistemas de informacion	
En qué consiste?	Es un conjunto organizado de elementos, que pueden ser personas, datos, actividades o recursos materiales en general. Estos elementos interactuan entre si para procesar informacion y distribuirla de manera adecuada en funcion de los objetivos de la organizacion.
Cómo se manifiesta?	Afecta positivamente
Cómo se podría medir cada manifestación?	Sistematizacion de clientes, implementacion CRM
Qué tendencia presenta el factor?	Tendencia creciente
Qué rupturas se opondrían a la tendencia?	Informacion inconsistente, desorganizada y software incompatible o que no se ajuste a las necesidades de la empresa
Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Segmentacion de clientes para ofrecer propuestas de valor y ofertas atractivas

ANALISIS DE ACTORES SOCIALES.

1) Identificación de los actores sociales.

ACTORES	PROYECTO	MOTIVACIONES	INTERESES	APREMIOS	MEDIOS DE ACCIÓN
CLIENTE	La compra de muebles nuevos	Cambiar los anteriores ya sea por Moda, diseños, status	Mejorar la decoración de su hogar	Encontrar lo que busca, con buena calidad y buen precio	Internet, Tiendas de muebles, Publicidad
GOBIERNO	Generar crecimiento y sostenibilidad en los sectores industriales	Ser un país interesante para inversionistas, generar empleo y calidad de vida	Brindar una sostenibilidad Social y Económica	Generar todas las condiciones permitidas para el crecimiento de los sectores industriales	Banco de la República, Congreso, Inversionistas,
PROVEEDORES	Contar con las condiciones requeridas para entregas de material y capacidad de nuevos clientes	Reconocimiento, Crecimiento	Calidad, Satisfacción del cliente	Lo sigan convocando como Proveedor	Tecnología e Infraestructura
TRABAJADORES	Tener un empleo que cumpla con sus necesidades y expectativas profesionales	Reconocimiento Laboral, Conocimiento, oportunidades	Dinero y Calidad de vida	Estabilidad Laboral	Capacitación y Entrenamiento, Estudios
ACCIONISTAS	Generar Rentabilidad	Utilidades y Ventas	Empresa Rentable y sostenible en el tiempo	Falta de Capital	Flujo de caja e Inversión
GRANDES COMPETIDORES	Capturar cada vez más clientes (Market Share)	Cobertura del mercado, mayor ventas	Posicionamiento de marca	Agresividad de las otras cadenas	Publicidad Masiva (Entodos los medios)
PEQUEÑOS COMPETIDORES	Sostenibilidad y permanencia de los clientes	Concentración en el mercado que manejan	Especialidad en donde se desempeñan	Que lo escojan dentro de todos los competidores	Publicidad Selectiva, CRM y Voz a Voz
ENTIDADES AMBIENTALES	Desarrollo sostenible a través de las políticas de regulaciones ambientales	Equidad social a través de la gestión ambiental	Calidad de vida	Contaminación	Ministerio de Medio Ambiente. Comunicación, Decretos
ENTIDADES FINANCIERAS	Brindar financiación, Rentabilidad y Servicio a sus usuarios	Mayor colocación de sus productos	Es un posicionamiento en el sector financiero	Tantas entidades Bancarias sea la escogida	Portafolio, Tasas de Interés y accesibilidad
MAQUILADORES	Tener cliente para importar materiales	Contar con un mercado adicional	Ingresos adicionales	Subidas ó bajas de las monedas	Conocimiento y preparación

2) Construcción de OBJETIVOS ASOCIADOS.

ACTORES SOCIALES	Portafolio	Procesos productivo	Know how	Modelo comercial (establecimiento, ambientación, layout)	Estructura administrativa y comercial	Descentralización logística	Sistemas de información	Capacidad de almacenamiento
CLIENTE	Diseño, variedad y precio O1	Calidad de producto, y capacidad de respuesta O2	Experiencia que soporte la venta O3	Excelente servicio Agradable ambiente O4	Tener la estructura administrativa y comercial necesaria O5		Administración efectiva de las solicitudes de servicio durante y después de la venta O6	
GOBIERNO					Pagos oportunos O7		Sistema de información contable que permita seguir la historia financiera de la organización O8	
PROVEEDOR	Fácil acceso a las materias primas O9				Pagos oportunos O7	La ubicación de las plantas sean de fácil acceso para llevar los materiales O10	Tener un sistema de pedidos estandarizados (pedidos en cantidades iguales y en tiempos cíclicos) O11	Que la bodega tenga el suficiente espacio para que los pedidos sean ajustados a la operación del proveedor O12
TRABAJADORES		Estandarización de la producción Funciones definidas Equipos y herramientas disponibles O13	Gestión del conocimiento O14		Tener la estructura administrativa y comercial necesaria O5	Contar con los medios de comunicación suficientes para desarrollar controlar la operación O15	Contar con los medios de comunicación suficientes para desarrollar controlar la operación O15	
ACCIONISTAS	Diferenciación de producto O16	Costos de operación controlados O17	Mantener el conocimiento en la empresa O18	Que impacte en el mercado y posicione la empresa O19	Tener la estructura administrativa y comercial necesaria O5	Mayor eficiencia en la producción O20	Los suficientes para tomar decisiones oportunas O21	La necesaria para comprar a gran escala O22
GRANDES COMPETIDORES	Diferenciación de producto O16			Ubicación estratégica de los puntos de venta O23				
PEQUEÑOS COMPETIDORES	Diferenciación de producto O16		Conocerlo O24	Ubicación estratégica de los puntos de venta O23				
ENTIDADES AMBIENTALES		Uso de materias primas alternas Cumplimiento de legislación ambiental Contar con proveedores que cumplan la legislación ambiental O25						
ENTIDADES FINANCIERAS			Experiencia soportada en documentos O26		Indicadores financieros suficientes para hacer préstamos O27			
MAQUILADORES	Contar con la capacidad para producir el producto con Diseño, variedad y precio O28	Calidad de producto, y capacidad de respuesta O2	Conocerlo O24		Pagos oportunos O7	Ubicación de fácil acceso para entregar los elementos O29		Contar con el suficiente espacio para asegurar la rotación del inventario O30

3) MATRIZ DE ACTORES POR OBJETIVOS.

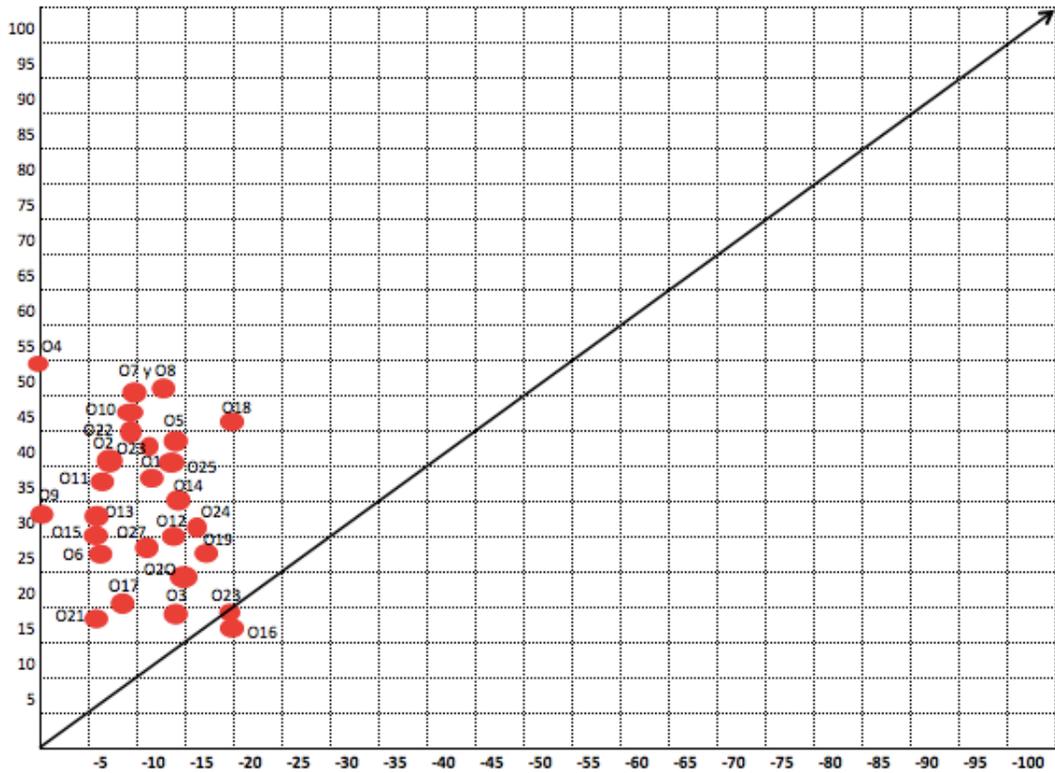
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	O28	O29	O30	TOTAL PUNTOS POSITIV	TOTAL PUNTOS NEGATIV
CLIENTE	100	100	100	100	70	100	0	0	0	0	30	0	30	0	0	30	0	70	0	30	0	0	70	0	30	0	0	70	0	30	960	0
GOBIERNO	0	0	0	0	70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	0	0	70	0	0	30	70	70	30	0	0	370	0
PROVEEDOR	70	100	0	70	70	0	100	30	100	100	100	100	70	30	30	0	0	70	70	0	0	100	0	30	70	0	30	-70	100	70	1480	-100
TRABAJADORES	100	30	0	100	70	70	0	30	0	0	30	70	100	100	100	0	70	100	70	70	30	-70	0	70	30	0	0	70	0	30	1340	-70
ACCIONISTAS	70	100	70	70	100	100	100	100	100	100	70	100	70	100	100	100	100	70	70	100	100	70	100	100	100	100	100	70	30	30	2590	0
GRANDES COMPETIDORES	-70	-30	-70	100	-70	-30	-70	0	100	100	0	100	-30	-70	-30	-100	-30	-100	-100	-70	-30	-30	-100	-100	-30	-30	-100	100	0	-30	500	-1320
PEQUEÑOS COMPETIDORES	-30	-30	-70	100	-70	-30	-70	0	100	100	0	100	-30	-70	-30	-100	-30	-100	30	-70	-30	70	-100	100	-30	-100	-70	30	0	-30	630	-1090
ENTIDADES AMBIENTALES	0	0	0	0	0	0	0	0	-100	-100	0	-100	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	130	-300
ENTIDADES FINANCIERAS	0	0	0	0	30	0	30	100	0	0	0	0	0	0	0	0	30	70	0	0	30	100	0	30	0	100	100	-70	0	0	620	-70
MAQUILADORES	30	30	0	0	30	0	100	0	100	100	100	0	70	70	70	30	-30	30	-70	30	30	30	0	-30	-70	0	0	100	100	30	1080	-200
TOTAL PUNTOS + CONFLICTIVOS	370	360	170	540	440	270	330	260	500	500	330	470	370	300	300	160	200	410	270	230	190	440	170	300	360	270	300	470	230	190		
TOTAL PUNTOS - CONFLICTIVOS	-100	-80	-140	0	-140	-60	-140	0	-100	-100	0	-100	-60	-140	-60	-200	-80	-200	-170	-140	-60	-100	-200	-160	-130	-130	-170	-140	0	-80		
POSITIVO	37	36	17	54	44	27	33	26	50	50	33	47	37	30	30	16	20	41	27	23	19	44	17	30	36	27	30	47	23	19		
NEGATIVO	-10	-6	-14	0	-14	-6	-14	0	-10	-10	0	-10	-6	-14	-6	-20	-8	-20	-17	-14	-6	-10	-20	-16	-13	-13	-17	-14	0	-6		

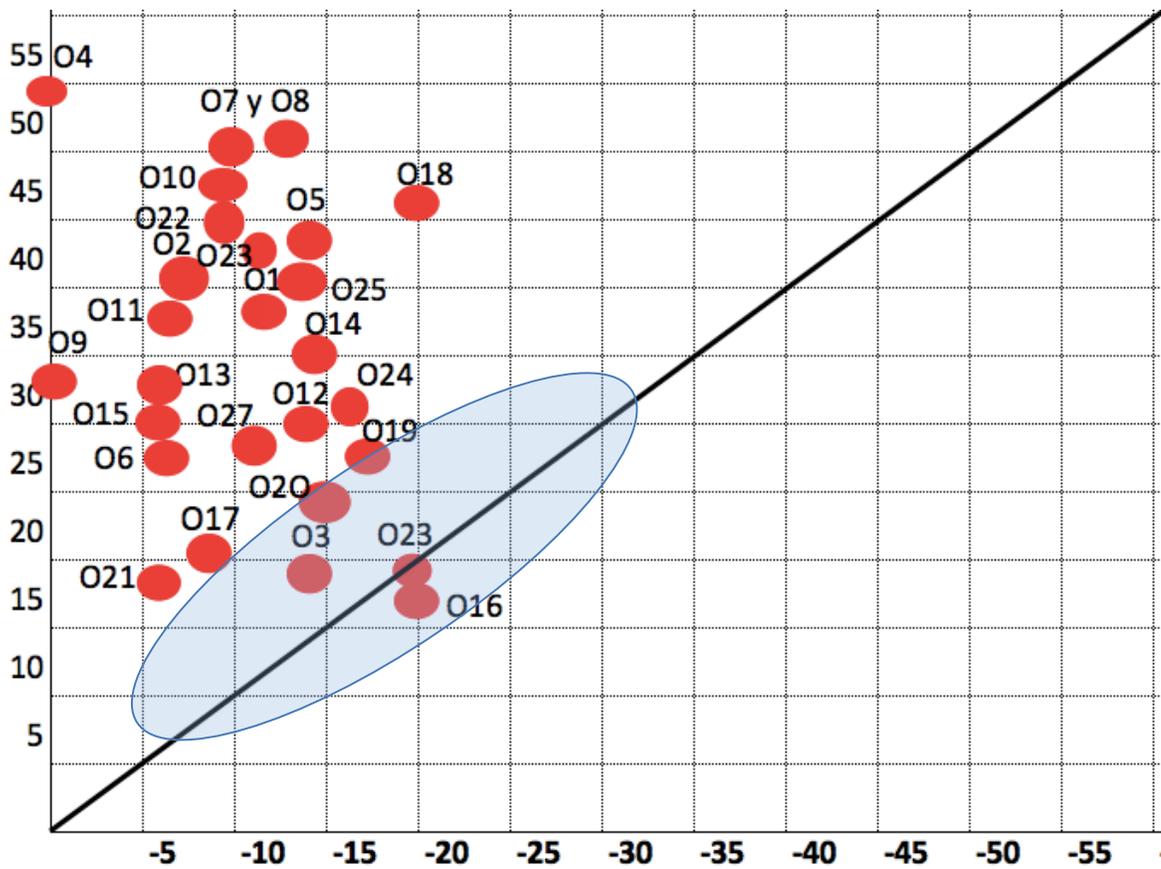
4) Análisis de los objetivos que generan **Convergencia**, **Divergencia**, **Ambivalencia**, en los diferentes actores.

LOS ACTORES	CONVERGEN EN LOS OBJETIVOS N°	SUMATORIA DE POSICIONES VALORADAS
GRUPO 1 CLIENTE,PROVEDOOR, TRABAJADORES, ACCIONISTAS, MAQUILADORES	O1 , O2,O11	1060
GRUPO 2 PROVEEDORES, TRABAJADORES, ACCIONISTAS, MAQUILADORES	O14 Y O15	600
GRUPO 3 PROVEEDORES, ACCIONISTAS, GRANDES COMPETIDORES, PEQUEÑOS COMPETIDORES, MAQUILADORES	O9 Y O10	1000

LOS ACTORES	DIVERGEN EN LOS OBJETIVOS N°	SUMATORIA DE POSICIONES VALORADAS
GRUPO 1 GRANDES COMPETIDORES, PEQUEÑOS COMPETIDORES	O1,O2,O3,O4,O5,O6,O7, O13,O14,O15,O16,O18, O20,O21,O23,O26,O27, O30	-1860
GRUPO 2 ENTIDADES AMBIENTALES	O9,O10,O12	-300
GRUPO 3 GRANDES COMPETIDORES, PEQUEÑOS COMPETIDORES, MAQUILADORES	O19,O24	-220
GRUPO 4 GRANDES COMPETIDORES, MAQUILADORES	O17,O25	-300

5) Identificación de Alianzas entre los Actores Sociales.





Experiencia que soporte la venta	O03
Ubicación estrategica de los puntos de venta	O23
Diferenciacion de produco	O16
Que impacte en el mercado y posicione la empresa	O19
Mayor eficiencia en la produccion	O20

CAMPO DE BATALLA	ACTORES ALIADOS	ACTORES ENFRENTADOS
01	CLIENTE,PROVEEDOR, TRABAJADORES, ACCIONISTAS, MAQUILADORES	GRANDES COMPETIDORES, PEQUEÑOS COMPETIDORES
02	CLIENTE,PROVEEDOR, TRABAJADORES, ACCIONISTAS, MAQUILADORES	GRANDES COMPETIDORES, PEQUEÑOS COMPETIDORES
03	CLIENTE,PROVEEDOR, TRABAJADORES, ACCIONISTAS	GRANDES COMPETIDORES, PEQUEÑOS COMPETIDORES
04	CLIENTE,PROVEEDOR, TRABAJADORES, ACCIONISTAS, GRANDES COMPETIDORES, PEQUEÑOS COMPETIDORES	
05	CLIENTE,PROVEEDOR, TRABAJADORES, ACCIONISTAS, GOBIERNO, ENTIDADES FINANCIERAS, MAQUILADORES	GRANDES COMPETIDORES, PEQUEÑOS COMPETIDORES
06	CLIENTES, TRABAJADORES, ACCIONISTAS	GRANDES COMPETIDORES, PEQUEÑOS COMPETIDORES
07	PROVEEDORES, ACCIONISTAS, ENTIDADES FINANCIERAS, MAQUILADORES	GRANDES COMPETIDORES, PEQUEÑOS COMPETIDORES
08	PROVEEDORES, TRABAJADORES, ACCIONISTAS, ENTIDADES FINANCIERAS	
09	PROVEEDORES, ACCIONISTAS, GRANDES COMPETIDORES, PEQUEÑOS COMPETIDORES, MAQUILADORES	ENTIDADES AMBIENTALES
010	PROVEEDORES, ACCIONISTAS, GRANDES COMPETIDORES, PEQUEÑOS COMPETIDORES, MAQUILADORES	ENTIDADES AMBIENTALES
011	CLIENTES, PROVEEDORES, TRABAJADORES, ACCIONISTAS, MAQUILADORES	
012	PROVEEDORES, TRABAJADORES, ACCIONISTAS, GRANDES COMPETIDORES, PEQUEÑOS COMPETIDORES	ENTIDADES AMBIENTALES
013	CLIENTES, PROVEEDORES, TRABAJADORES, ACCIONISTAS, ENTIDADES AMBIENTALES, MAQUILADORES	GRANDES COMPETIDORES, PEQUEÑOS COMPETIDORES
014	PROVEEDORES, TRABAJADORES, ACCIONISTAS, MAQUILADORES	GRANDES COMPETIDORES, PEQUEÑOS COMPETIDORES

CAMPO DE BATALLA	ACTORES ALIADOS	ACTORES ENFRENTADOS
015	PROVEEDORES, TRABAJADORES, ACCIONISTAS, MAQUILADORES	GRANDES COMPETIDORES, PEQUEÑOS COMPETIDORES
016	CLIENTE, ACCIONISTAS, MAQUILADORES	GRANDES COMPETIDORES, PEQUEÑOS COMPETIDORES
017	TRABAJADORES, ACCIONISTAS, ENTIDADES FINANCIERAS	GRANDES COMPETIDORES, PEQUEÑOS COMPETIDORES, MAQUILADORES
018	CLIENTE, PROVEEDORES, ACCIONISTAS, TRABAJADORES, ENTIDADES FINANCIERAS, MAQUILADORES	GRANDES COMPETIDORES, PEQUEÑOS COMPETIDORES
019	GOBIERNO,PROVEEDOR, TRABAJADORES, ACCIONISTAS, PEQUEÑOS COMPETIDORES	GRANDES COMPETIDORES, MAQUILADORES
020	CLIENTE, TRABAJADORES, ACCIONISTAS, MAQUILADORES	GRANDES COMPETIDORES, PEQUEÑOS COMPETIDORES
021	TRABAJADORES, ACCIONISTAS, ENTIDADES FINANCIERAS, MAQUILADORES	GRANDES COMPETIDORES, PEQUEÑOS COMPETIDORES
022	GOBIERNO,PROVEEDOR, ACCIONISTA, PEQUEÑOS COMPETIDORES, ENTIDADES FINANCIERAS, MAQUILADORES	TRABAJADORES, GRANDES COMPETIDORES
023	CLIENTES, ACCIONISTAS,	GRANDES COMPETIDORES, PEQUEÑOS COMPETIDORES
024	TRABAJADORES, ACCIONISTAS, PEQUEÑOS COMPETIDORES, ENTIDADES FINANCIERAS	GRANDES COMPETIDORES, MAQUILADORES
025	CLIENTE, GOBIERNO, PROVEEDOR, TRABAJADOR, ACCIONISTA, ENTIDADES AMBIENTALES	GRANDES COMPETIDORES, PEQUEÑOS COMPETIDORES, MAQUILADORES
026	GOBIERNO, ACCIONISTA, ENTIDADES FINANCIERAS	GRANDES COMPETIDORES, PEQUEÑOS COMPETIDORES
027	GOBIERNO, PROVEEDOR, ACCIONISTA, ENTIDADES FINANCIERAS	GRANDES COMPETIDORES, PEQUEÑOS COMPETIDORES
028	CLIENTE, GOBIERNO, TRABAJADORES, ACCIONISTA, GRANDES COMPETIDORES, PEQUEÑOS COMPETIDORES, MAQUILADORES	PROVEEDOR, ENTIDADES FINANCIERAS
029	PROVEEDOR, ACCIONISTA, MAQUILADORES	
030	CLIENTE, PROVEEDOR, TRABAJADOR, ACCIONISTA, MAQUILADORES	GRANDES COMPETIDORES, PEQUEÑOS COMPETIDORES

6) Identificación de OBJETIVOS CONFLICTIVOS.

OBJETIVOS CONFLICTIVOS	OBJETIVOS NO CONFLICTIVOS
Diferenciación de producto	Diseño y variedad de producto
Que impacte en el mercado y posicionamiento de la empresa	Calidad de producto, y capacidad de respuesta
Experiencia que soporte la venta	Excelente servicio Agradable ambiente
Mayor eficiencia en la producción	Tener la estructura administrativa y comercial necesaria
Ubicación estratégica de los puntos de venta	Administración efectiva de las solicitudes de servicio durante y después de la venta
	Pagos oportunos
	Sistema de información contable que permita seguir la historia financiera de la organización
	Fácil acceso a las materias primas
	La ubicación de las plantas sean de fácil acceso para llevar los materiales
	Tener un sistema de pedidos estandarizados (pedidos en cantidades iguales y en tiempos cíclicos)
	Que la bodega tenga el suficiente espacio para que los pedidos sean ajustados a la operación del proveedor
	Estandarización de la producción, Funciones definidas Equipos y herramientas disponibles
	Gestion del conocimiento
	Contar con los medios de comunicación suficientes para desarrollar controlar la operación
	Costos de operación controlados
	Mantener el conocimiento en la empresa
	Los suficientes para tomar decisiones oportunas
	La necesaria para comprar a gran escala
	Uso de materias primas alternas Cumplimiento de legislación ambiental Contar con proveedores que cumplan la legislación ambiental
	Experiencia soportada en documentos
	Índices financieros suficientes para hacer prestamos
	Contar con la capacidad para producir el producto con Diseño, variedad y precio

Ubicación de fácil acceso para entregar los elementos

Contar con el suficientes espacio para asegurar la rotación del inventario

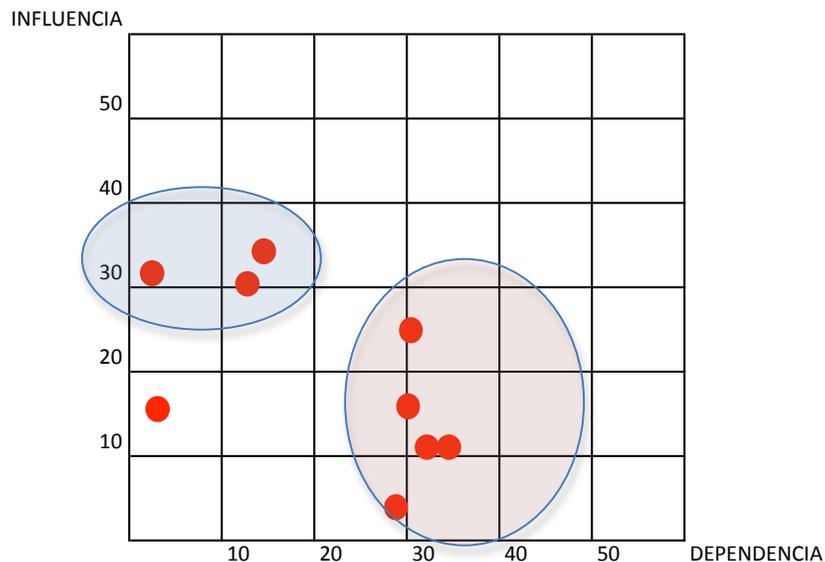
7) Determinación del grado de poder de los actores sociales.

	INFLUENCIA	DEPENDENCIA	
GOBIERNO	ALTA	BAJA	Actores conflictivos
PROVEEDOR	BAJA	ALTA	Actores intermedios
TRABAJADORES	BAJA	ALTA	Actores intermedios
ACCIONISTAS	ALTA	ALTA	Actores conflictivos
GRANDES COMPETIDORES	ALTA	ALTA	Actores conflictivos
PEQUEÑOS COMPETIDORES	BAJA	ALTA	Actores intermedios
ENTIDADES AMBIENTALES	ALTA	ALTA	Actores conflictivos
ENTIDADES FINANCIERAS	ALTA	ALTA	Actores conflictivos
MAQUILADORES	ALTA	ALTA	Actores conflictivos

8) Relación de poder entre actores.

PODER DE LOS ACTORES	GOBIERNO	PROVEEDOR	TRABAJADORES	ACCIONISTAS	GRANDES COMPETIDORES	PEQUEÑOS COMPETIDORES	ENTIDADES AMBIENTALES	ENTIDADES FINANCIERAS	MAQUILADORES	INFLUENCIA
GOBIERNO	0	30	30	30	30	0	70	70	30	290
PROVEEDOR	0	0	0	30	0	0	0	0	0	30
TRABAJADORES	0	0	0	30	0	0	0	0	0	30
ACCIONISTAS	0	70	100	0	30	30	0	0	70	300
GRANDES COMPETIDORES	30	70	0	30	0	70	0	30	70	300
PEQUEÑOS COMPETIDORES	0	30	0	0	0	0	0	0	0	30
ENTIDADES AMBIENTALES	0	70	0	30	70	70	0	0	70	310
ENTIDADES FINANCIERAS	0	30	30	70	30	70	30	0	70	330
MAQUILADORES	0	30	0	30	0	70	0	0	0	130
DEPENDENCIA	30	330	160	250	160	310	100	100	310	

GOBIERNO	PROVEEDOR	TRABAJADORES	ACCIONISTAS	GRANDES COMPETIDORES	PEQUEÑOS COMPETIDORES	ENTIDADES AMBIENTALES	ENTIDADES FINANCIERAS	MAQUILADORES
3	33	16	25	16	31	10	10	31
29	3	3	30	30	3	31	33	13



Realmente los actores se encuentran en dos zonas pero frente a la empresa tienen un poder relativamente bajo, es decir, a pesar que en la grafica se aprecia que algunos tienen mayor influencia que otros, finalmente se encuentran dentro de un rango que no influyen directamente o se imponen de manera directa con otros, estos son actores autonomos, por ejemplo pequeños competidores, grandes competidores.

Es confuso el análisis pero en realidad demuestra que no existe un actor con mayor poder que otros o mas bien sobre otros, cada uno actua por sus intereses y no generan mayor influencia o dependen directamente para el desarrollo de los objetivos de los demás actores.

9) PUNTOS DE NEGOCIACION.

OBJETIVO CONFLICTIVO No 16	DIFERENCIACION DE PRODUCTO
El actor: Proveedor	
Apoyaría al actor: Maquiladores	
En los objetivos con los cuales ambos coinciden:	Diseño, variedad y precio
	Calidad de producto, y capacidad de respuesta
	Tener un sistema de pedidos estandarizados (pedidos en cantidades iguales y en tiempos ciclicos)
A condición de que este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:	Generar productos con estandares optimos que permitan produccion a escala y generar un sistema de medicion a los maquiladores para que sea un sistema productivo de cero errores

OBJETIVO CONFLICTIVO No 19	QUE IMPACTE EN EL MERCADO Y POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA
El actor: Accionistas	
Apoyaría al actor: Proveedor	
En los objetivos con los cuales ambos coinciden:	Gestion del conocimiento
	Contar con los medios de comunicación suficientes para desarrollar controlar la operación
	Facil acceso a las materias primas
A condición de que este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:	Se contará con personal especializado que ofrezca a los clientes una experiencia de compra inolvidable, que permita impactar los segmentos de clientes deseados y lograr publicidad favorable voz a voz

OBJETIVO CONFLICTIVO No 3		EXPERIENCIA QUE SOPORTE LA VENTA
El actor: Proveedores		
Apoyaría al actor: Grandes Competidores		
En los objetivos con los cuales ambos coinciden:	Facil acceso a las materias primas	
	La ubicacion de las plantas sean de facil acceso para llevar los materiales	
A condición de que este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:	Se contara con personal capacitado para el contacto al cliente, lo cual permitira un incremento en ventas ya que ofreceran propuestas de valor diferenciadoras en servicio al cliente y portafolio de productos	

OBJETIVO CONFLICTIVO No 20		MAYOR EFICIENCIA EN LA PRODUCCION
El actor: Accionistas		
Apoyaría al actor: Entidades financieras, Proveedor, Maquiladores		
En los objetivos con los cuales ambos coinciden:	Contar con los medios de comunicación suficientes para desarrollar y controlar la operación	
	Diseño, variedad y precio	
	Calidad de producto, y capacidad de respuesta	
A condición de que este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:	Se debe generar mayor aprovechamiento de la capacidad instalada, que permita diferenciarse con la competencia en lograr procesos productivos mas agiles, innovadores y eficientes	

OBJETIVO CONFLICTIVO No 23	UBICACIÓN ESTRATEGICA DE LOS PUNTOS DE VENTA
El actor: Accionistas	
Apoyaría al actor: Entidades Ambientales, Entidades financieras	
En los objetivos con los cuales ambos coinciden:	Gestion del conocimiento
	Contar con los medios de comunicación suficientes para desarrollar controlar la operación
A condición de que este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:	Generar estudios de mercadeo para identificar las zonas mas visitadas para adquisicion de muebles y donde se pueda cautivar los estratos deseables como el 4,5 y 6. Alianzas con entidades financieras para que brinden financiacion a los clientes actuale y potenciales.

FASE III

ANALISIS DE FUTUROS (FUTURIBLES).

1) Método DELPHI.

GERENTE COMERCIAL (WALTER DALEL)

Accionista de la empresa, 12 años de experiencia en el cargo, es administrador de empresas y master en mercadeo internacional.

EVENTO 1	Que tan probable es que en el año 2013 el portafolio de productos se encuentre ajustado a las necesidades del mercado y a la capacidad de operación de la organización?	Calificación
ASPECTOS EXOGENOS		
TENDENCIAS MUNDIALES : Por la participación en ferias de manera programada La alta competencia	RUPTURAS: N/A	70%
ASPECTOS ENDOGENOS		
TENDENCIAS ENDOGENOS: Capacidad financiera Disponibilidad por parte de la dirección	RUPTURAS: Inasistencia en ferias por cantidad de trabajo	

EVENTO 2	Que tan probable es que para el año 2013 la empresa haya industrializado la producción lo suficiente para reducir en un 20% perdidas y una reducción de 4 días en el tiempo de entrega si en el 2011 es de 17 días hábiles?	Calificación
ASPECTOS EXOGENOS		
TENDENCIAS MUNDIALES : Existencia de maquinaria en el mercado	RUPTURAS: Búsqueda de proveedores Tiempo de importación Garantías de los equipos	50%
ASPECTOS ENDOGENOS		
TENDENCIAS ENDOGENOS: Consultoría en gestión de operaciones (métodos y tiempos) Recursos para procesos de formación y cambio cultural, es necesario engranar todas las areas de la empresa, donde internamente se logre supervisar todo el proceso productivo permitiendo productos diferenciadores.	RUPTURAS: Impacto sobre la producción actual seria frustrada por el cambio de maquinaria mientras se utiliza	

EVENTO 3	Que tan probable es que en el año 2013 la organización haya desarrollado el conocimiento necesario para gestionar el conocimiento en la organización y un proceso de diseño como cultura de la organización?	Calificación
ASPECTOS EXOGENOS		
TENDENCIAS MUNDIALES : Es una tendencia mundial y estamos en la era del conocimiento, es una buena oportunidad para entrar en esta corriente	RUPTURAS: N/A	70%
ASPECTOS ENDOGENOS		
TENDENCIAS ENDOGENOS: Sistemas de información Documentación del Sistema de Gestión de Calidad	RUPTURAS: Cultura organizacional	

EVENTO 4	Que tan probable es que la organización duplique sus ventas con el modelo comercial establecido si este en el 2011 genera en promedio 1200 millones mensuales?	Calificación
ASPECTOS EXOGENOS		
TENDENCIAS MUNDIALES : Crecimiento del sector Espacio en el mercado	RUPTURAS: Apertura de mercado a grandes plataformas de otros países	50%
ASPECTOS ENDOGENOS		
TENDENCIAS ENDOGENOS: Capacidad financiera Apertura de nuevos puntos	RUPTURAS: Que los puntos no generen la rentabilidad esperada	

EVENTO 5	Que tan probable es que en el año 2013 la organización cuente con una estructura administrativa comercial y financiera que se ajuste al crecimiento en ventas proyectado para ese año?	Calificación
ASPECTOS EXOGENOS		
TENDENCIAS MUNDIALES : Activación de préstamos por parte de las entidades financieras	RUPTURAS: Situación político-económica del país cambie	50%
ASPECTOS ENDOGENOS		
TENDENCIAS ENDOGENOS: Liquidez No endeudamiento	RUPTURAS: crecimiento muy acelerado	

EVENTO 6	Que tan probable es que para el año 2013 la empresa cuente con una operación centralizada?	Calificación
ASPECTOS EXOGENOS		
TENDENCIAS MUNDIALES : Disponibilidad de bodegas de gran infraestructura	RUPTURAS: Competencia desarrollando la misma estrategia	70%
ASPECTOS ENDOGENOS		
TENDENCIAS ENDOGENOS: Capacidad financiera Estandarización de procesos	RUPTURAS: Impacto en la producción	

EVENTO 7	Que tan probable es que la organización haya ajustado el sistema de información en toda la organización?	Calificación
ASPECTOS EXOGENOS		
TENDENCIAS MUNDIALES : Software libres y cantidad de oferta en el mercado de software o módulos para el control de la operación	RUPTURAS: Sanciones por uso de software libre	30%
ASPECTOS ENDOGENOS		
TENDENCIAS ENDOGENOS: Alto costo de inversión en software Costo de capacitación para la implementación	RUPTURAS: Contratación de un ingeniero de sistemas para la implementación	
EVENTO 8	Que tan probable es que la empresa cuente para el año 2013 con una capacidad de almacenamiento de 7000 metros cuadrados si actualmente cuenta con una capacidad de 4000 metros cuadrados?	Calificación
ASPECTOS EXOGENOS		
TENDENCIAS MUNDIALES : Disponibilidad de infraestructura	RUPTURAS: Costo de inversión	70%
ASPECTOS ENDOGENOS		
TENDENCIAS ENDOGENOS: Capacidad financiera Compromiso del personal	RUPTURAS: Afectar los clientes por el desarrollo del cambio	

GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO (JUAN CARLOS DALEL)

Accionista de la empresa, administrador de empresas, MBA, trabajo durante 3 años en el Banco BBVA, y ha ejercido el cargo durante 15 años

EVENTO 1	Que tan probable es que en el año 2013 el portafolio de productos se encuentre ajustado a las necesidades del mercado y a la capacidad de operación de la organización?	Calificación
ASPECTOS EXOGENOS		
TENDENCIAS MUNDIALES : Entorno que cambia rápidamente, cantidad de competidores nacionales e internacionales, nueva infraestructura entre otros	RUPTURAS: La evolución en los modelos culturales son cambiantes lo cual no permite estar actualizado a las tendencias organizacionales	70%
ASPECTOS ENDOGENOS		
TENDENCIAS ENDOGENOS: Como es una empresa mediana permite desarrollar más fácil la comunicación del conocimiento comercial a sus empleados para implementar una cultura	RUPTURAS: El tiempo de implementación, para esto es importante el conocimiento de cómo difundirlo y mantenerlo	

EVENTO 2	Que tan probable es que para el año 2013 la empresa haya industrializado la producción lo suficiente para reducir en un 20% pérdidas y una reducción de 4 días en el tiempo de entrega si en el 2011 es de 17 días hábiles?	Calificación
ASPECTOS EXOGENOS		
TENDENCIAS MUNDIALES : La tendencia ambiental sobre el no uso de recursos naturales o reforestación, esta cambiando y/o exigiendo la forma como deben operar las empresas de muebles	RUPTURAS: Materias primas sustitutas de la madera	70%
ASPECTOS ENDOGENOS		
TENDENCIAS ENDOGENOS: Aristas en su producción viene efectuando cambios importantes, que inician con un cambio poco a poco del no delegamiento a terceros de su proceso productivo, lo cual le permitiría tener total control de su producción para evitar pérdidas considerables que afecten los tiempos de entrega y rentabilidad de la empresa.	RUPTURAS: Cambio de políticas y buscar tercerizar más para controlar la marca y la calidad del producto enfocando su producción en terceros	

EVENTO 3	Que tan probable es que en el año 2013 la organización haya desarrollado el conocimiento necesario para gestionar el conocimiento en la organización y un proceso de diseño como cultura de la organización?	Calificación
ASPECTOS EXOGENOS		
TENDENCIAS MUNDIALES : Permite generar una identidad de la empresa con sus estrategias y consecución de los objetivos para contuinar en el mercado en el 2013	RUPTURAS: La evolución en los modelos culturas son cambiantes lo cual no permite estar actualizado a las tendencias organizacionales	70%
ASPECTOS ENDOGENOS		
TENDENCIAS ENDOGENOS: Como es un empresa mediana permite desarrollar mas facil la comunicación del conocimiento comercial a sus empleados para implementar una cultura	RUPTURAS: El tiempo de impletementación , para esto es importante el conocimiento de cómo difundirlo y mantenerlo	

EVENTO 4	Que tan probable es que la organización duplique sus ventas con el modelo comercial establecido si este en el 2011 genera en promedio 1200 millones mensuales?	Calificación
ASPECTOS EXOGENOS		
TENDENCIAS MUNDIALES : La especialidad permite enfocarse en los segmentos que conoce y maneja y no generar desgaste en otros segmentos desconocidos	RUPTURAS: No hay igualdad de condiciones y oportunidades	70%
ASPECTOS ENDOGENOS		
TENDENCIAS ENDOGENOS: Por ser una empresa mediana facilita la implementación de nuevos modelos	RUPTURAS: Alta rotación del personal de la compañía	

EVENTO 5	Que tan probable es que en el año 2013 la organización cuente con una estructura administrativa comercial y financiera que se ajuste al crecimiento en ventas proyectado para ese año?	Calificación
ASPECTOS EXOGENOS		
TENDENCIAS MUNDIALES : la dinamica del negocio de muebles se hace necesario cautivar al cliente con nuevas referencias de estilo mundial, durabilidad y creatividad.	RUPTURAS: competencia desleal que copia rápidamente modelo desarrollados	70%
ASPECTOS ENDOGENOS		
TENDENCIAS ENDOGENOS: Durante los años de experiencia Aristas, ha adquirido una gran experiencia en el diseño de nuevos productos, con este modelo de trabajo tiene una gran probabilidad de adelantarse a lo que los clientes potenciales y objetivo (estratos 4,5 y 6) buscan en un	RUPTURAS: costo de desarrollar el área de diseño en la organización	

establecimiento de comercio dedicado a la venta de muebles	
--	--

EVENTO 6	Que tan probable es que para el año 2013 la empresa cuente con una operación centralizada?	Calificación
ASPECTOS EXOGENOS		
TENDENCIAS MUNDIALES : la tendencia es contraria a esta probabilidad, realmente las empresas están descentralizando su operación	RUPTURAS : Evaluación de viabilidad financiera del proyecto de centralización de operaciones	50%
ASPECTOS ENDOGENOS		
TENDENCIAS ENDOGENOS : Optimización de operaciones por la centralización de la operación Cultura organizacional uniendo todas las plantas Problemas liderazgo en producción	RUPTURAS : Direccionamiento por parte de la gerencia buscando la centralización	

EVENTO 7	Que tan probable es que la organización haya ajustado el sistema de información en toda la organización?	Calificación
ASPECTOS EXOGENOS		
TENDENCIAS MUNDIALES : Uso de herramientas informáticas para el manejo de la información	RUPTURAS : Problemas de virus y perdida de información	70%
ASPECTOS ENDOGENOS		
TENDENCIAS ENDOGENOS : Cultura de operación con el papel y firma como evidencia de las actividades Costo de inversión infraestructura tecnológica	RUPTURAS : Uso de software libre	

EVENTO 8	Que tan probable es que la empresa cuente para el año 2013 con una capacidad de almacenamiento de 7000 metros cuadrados si actualmente cuanta con una capacidad de 4000 metros cuadrados?	Calificación
ASPECTOS EXOGENOS		
TENDENCIAS MUNDIALES : la tendencia es contraria a esta probabilidad, realmente las empresas están descentralizando su operación	RUPTURAS : Evaluación de viabilidad financiera del proyecto de centralización de operaciones	70%

ASPECTOS ENDOGENOS	
TENDENCIAS ENDOGENOS: proceso de certificación estandariza operaciones esto demuestra que se debe asegurar cada etapa de la producción y centralizada se percibe que puede ser más viable	RUPTURAS: costo de inversión Retorno de la inversión

CONSULTOR EN GESTIÓN DE OPERACIONES (VICTOR MALLARINO)

Ingeniero Industrial, trabajó durante 22 años en CARVAJAL director de operaciones, trabaja con la empresa aproximadamente desde el 2010.

EVENTO 1	Que tan probable es que en el año 2013 el portafolio de productos se encuentre ajustado a las necesidades del mercado y a la capacidad de operación de la organización?	Calificación
ASPECTOS EXOGENOS		
TENDENCIAS MUNDIALES : Esta actividad económica requiere ser muy eficiente en su proceso productivo ya que está abocada a realizar continuos cambios e innovaciones en aspectos relacionados con calidad y diseños y con la funcionalidad y la aplicación a cada tipo de necesidad(alta competencia)	RUPTURAS: Formalización del sector	50%
ASPECTOS ENDOGENOS		
TENDENCIAS ENDOGENOS: Se hace necesario el uso de tecnologías adecuadas y eficientes que permitan la producción a escala e implementación de una área de logística y servicio al cliente que garantice cumplir con los tiempos de entrega del sector, que es de 4 días.	RUPTURAS: Mayor contratación de mano de obra	

EVENTO 2	Que tan probable es que para el año 2013 la empresa haya industrializado la producción lo suficiente para reducir en un 20% pérdidas y una reducción de 4 días en el tiempo de entrega si en el 2011 es de 17 días hábiles?	Calificación
ASPECTOS EXOGENOS		
TENDENCIAS MUNDIALES : Modelos de optimización de producción como justo a tiempo, después que no se enfoque la estrategia solo en esto	RUPTURAS: N/A	70%
ASPECTOS ENDOGENOS		
TENDENCIAS ENDOGENOS: La reducción en pérdidas y maximización del tiempo de entrega a los clientes para generar diferenciación con la competencia se está desarrollando	RUPTURAS: Cultura organizacional Costo de gestión del cambio	

EVENTO 3	Que tan probable es que en el año 2013 la organización haya desarrollado el conocimiento necesario para gestionar el conocimiento en la organización y un proceso de diseño como cultura de la organización?	Calificación
ASPECTOS EXOGENOS		
TENDENCIAS MUNDIALES : La cultura de la organización direcciona a la empresa y empleados la consecución de sus estrategias	RUPTURAS: Cada año hay modelos nuevos que se deben evaluar	70%
ASPECTOS ENDOGENOS		
TENDENCIAS ENDOGENOS: La empresa cuenta con un equipo comprometido lo cual facilita implementarlo	RUPTURAS: Contar con personas especializadas	

EVENTO 4	Que tan probable es que la organización duplique sus ventas con el modelo comercial establecido si este en el 2011 genera en promedio 1200 millones mensuales?	Calificación
ASPECTOS EXOGENOS		
TENDENCIAS MUNDIALES : Crecimiento del mercado	RUPTURAS: perdida de porción del mercado	70%
ASPECTOS ENDOGENOS		
TENDENCIAS ENDOGENOS: Modelo comercial atractivo Buenos precios, excelente calidad y diseño	RUPTURAS: alto costo de implementación y cultura organizacional para la creación de nuevos formatos de producción de diseños	

EVENTO 5	Que tan probable es que en el año 2013 la organización cuente con una estructura administrativa comercial y financiera que se ajuste al crecimiento en ventas proyectado para ese año?	Calificación
ASPECTOS EXOGENOS		
TENDENCIAS MUNDIALES : Aristas viene poco a poco marcando la pauta en el mercado de muebles de hogar y oficina; por su diseño, calidad y servicio.	RUPTURAS: Competencia desleal y grandes plataformas de otros países	70%
ASPECTOS ENDOGENOS		
TENDENCIAS ENDOGENOS: Estamos en búsqueda de cultura organizacional para mejorar todos los procesos internos, favoreciendo la capacidad productiva que permita también identificación y satisfacciones de los clientes internos y externos.	RUPTURAS: Negación al cambio por parte del personal antiguo, acostumbrados a controlar las actividades del mismo modo	

EVENTO 6	Que tan probable es que para el año 2013 la empresa cuente con una operación centralizada?	Calificación
ASPECTOS EXOGENOS		
TENDENCIAS MUNDIALES : Disponibilidad de bodegas Disponibilidad de créditos	RUPTURAS: N/A	70%
ASPECTOS ENDOGENOS		
TENDENCIAS ENDOGENOS: Operaciones estandarizadas Compromiso del personal Implementación de modelo de la norma ISO 9001	RUPTURAS: Traslado de toda la infraestructura centralizada en una sola bodega, gestión del talento humanos	

EVENTO 7	Que tan probable es que la organización haya ajustado el sistema de información en toda la organización?	Calificación
ASPECTOS EXOGENOS		
TENDENCIAS MUNDIALES : Disponibilidad de software en el mercado SAP entre otros	RUPTURAS: Costo en el mercado	50%
ASPECTOS ENDOGENOS		
TENDENCIAS ENDOGENOS: Necesidades de capacitación Tiempo de implementación	RUPTURAS: Actividades diarias que no permitan la implementación, falta de planeacion	

EVENTO 8	Que tan probable es que la empresa cuente para el año 2013 con una capacidad de almacenamiento de 7000 metros cuadrados si actualmente cuenta con una capacidad de 4000 metros cuadrados?	Calificación
ASPECTOS EXOGENOS		
TENDENCIAS MUNDIALES : Disponibilidad de bodegas Disponibilidad de créditos	RUPTURAS: N/A	70%
ASPECTOS ENDOGENOS		
TENDENCIAS ENDOGENOS: Operaciones estandarizadas Compromiso del personal Implementación de modelo de la norma ISO 9001	RUPTURAS: Traslado de toda la infraestructura centralizada en una sola bodega, gestión del talento humanos	

El resultado de las encuestas se encuentran en el siguiente recuadro

EXPERTOS	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	prom exp
Gerente comercial	70%	50%	70%	50%	50%	70%	30%	70%	58%
Gerente Administrativo y financiero	70%	70%	70%	70%	70%	50%	70%	70%	68%
Gerente de operaciones	50%	70%	70%	70%	70%	70%	50%	70%	65%
Promedio Simple	63%	63%	70%	63%	63%	63%	50%	70%	63%
Desviación St.	11,5%	11,5%	0,0%	11,5%	11,5%	11,5%	20,0%	0,0%	
Coe. Variación	18,2%	18,2%	0,0%	18,2%	18,2%	18,2%	40,0%	0,0%	

Se hace una iteración para asegurar la probabilidad de ocurrencia de las hipótesis 3 y 6.

EVENTO	0.0 a 0.39	0.40 a 0.49	0.50 a 0.60	0.61 a 0.70	0.71 o más
	Evento muy improbable	Evento Improbable	Existe duda	Evento Probable	Evento muy Probable
E1				x	
E2				x	
E3				X	
E4				X	
E5				X	
E6				X	
E7			X		
E8				X	

Se encontraron 7 eventos probables de 8, esto no quiere decir que no se va atender en cuenta para el desarrollo de la estrategia, se presentaran algunas iniciativas estratégicas como recomendación para el desarrollo de este objetivo que seguramente apalancará es desarrollo de otros objetivos.

En el siguiente cuadro se encontrarán el comportamiento actual de la variables ideal y que resultados traerá este comportamiento con el fin de preparar la base para iniciar el desarrollo de los escenarios

2) Análisis del escenario tendencial.

VARIABLE CLAVE		COMPORTAMIENTO AL AÑO 2014
Portafolio	Concientización de ajustar la operación escuchando de cerca al cliente	La información que llega por parte del cliente sobre los productos genera una conciencia de escuchar al cliente en todos los niveles
		El análisis de la información del cliente alimenta otras decisiones importantes en la organización
Procesos productivo	Mantenimiento y divulgación de la cultura de mejora de procesos a todos los niveles de la organización	Se mejoro la comunicación interna
		Se desarrollan mejoras en los procesos por el análisis del cumplimiento de los indicadores
Modelo comercial (establecimiento, ambientación, layout)	Evaluación constante del mercado, la competencia	Desarrollar el modelo comercial ajustado a las tendencias del mercado
	Análisis de tendencias mundiales	
Estructura administrativa y comercial	Evaluación de las cargas laborales	Personal competente en todos los cargos de la organización desarrollando sus actividades en un ambiente laboral óptimo que permite mayor eficacia
	Desarrollo de un programa de salud ocupacional	
Capacidad de almacenamiento	Hubo una reducción de la rotación de inventarios	Mayor capacidad de respuesta
	Se destino en la nueva planta 3000 mil metros más de bodegaje	Respuesta en menos días
Know how	Se ajusto el sistema de información de modo que permitiera de manera mas fácil la comunicación interna	Mejor comunicación interna
	Se crearon ciclos de formación interna donde se capacitan entre las mismas personas de la organización	Generación de conocimiento, creación de nuevos diseños, oportunidades de nuevos negocios, creación taller de formación para la selección de personal
Descentralización logística	Análisis sectorial para a ubicación de nueva planta	Reducción de perdidas en la producción
	Préstamo aprobado por la entidad financiera	Reducción de tiempo de entrega
	Consultoría en la distribución de planta	Mayor control de los proveedores

3) Construcción de escenarios EJES DE PETER SCHWARTZ

Escenario Optimista – Penetramos el mercado

ESCENARIO OPTIMISTA		
LA CATEGORIA 1 ESTA EN SU MEJOR MOMENTO Y LA CATEGORIA 2 ESTA EN SU MEJOR MOMENTO	+	+
<p>* Toda la empresa tiene una cadena productiva y logística eficiente. *</p> <p>Cuenta con buena capacidad de almacenamiento para cumplir a cabalidad con los pedidos y tiempos de entrega. *</p> <p>Bases de datos alienada con todas las areas de la mpresa que facilite en proceso comercial y productivo (CRM, inventarios, produccion, entre otros). *</p> <p>Estudios de mercado actualizados para segmentar los clientes y ofrecerles propuestas de valor.</p>	<p>* Estrategias de mercado y publicidad constante para dar a conocer la empresa, sus puntos de ventas y productos. *</p> <p>Generan dieferenciacion con la competencia por calidad, diseño y servicio. *</p> <p>Existe alineacion en toda la compañía, ya que los empleados tienen claro los objetivos de la empresa y todos trabajan en funcion de estos, generando estrategias en equipo.</p> <p>* Poseen experiencia en toda la cadena productiva y hay constante capacitacion para los empleados, estas buenas practicas las perciben los clientes.</p>	

Escenario Pesimista – La competencia opaco nuestro crecimiento

ESCENARIO PESIMISTA		
LA CATEGORIA 1 ESTA EN SU PEOR MOMENTO Y LA CATEGORIA 2 ESTA EN SU PEOR MOMENTO	-	-
<p>* Procesos logísticos débiles frente al proceso comercial, lo cual no permitía poder tener una buena capacidad de almacenamiento.</p> <p>* Procesos de Producción no acorde con la gestión comercial.</p> <p>* No se cuenta con un sistema de información adecuado para el control y seguimiento del negocios</p> <p>* Falta de investigación del sector</p> <p>* No se ha impulsado y posicionado la marca de acuerdo a sus grandes atributos</p>	<p>* Como no hay publicidad del producto y solo lo conocen los que han comprado, es importante dar conocer en diferentes medios de acuerdo a la estrategia la comunicación (Internet)</p> <p>* La competencia en el mismo segmento tiene más oportunidades y se conocen más.</p> <p>* Es importante el desarrollo de una organización estructurada internamente para poder desarrollar sus estrategias</p>	

Escenario Alterno - Construyendo un futuro para la empresa

ESCENARIO ALTERNO I		
LA CATEGORIA 1 ESTA EN SU MEJOR MOMENTO Y LA CATEGORIA 2 ESTA EN SU PEOR MOMENTO	+	-
<p>* Debido a la segmentación del mercado y a la alta diversidad de productos y diseños, han ganado posicionamiento en el mercado.</p> <p>* Aumentó su producción, debido a la especialización y modernización de todos sus procesos productivos.</p> <p>* Su experiencia en la actividad y el desarrollo de sistema de información adecuados, permite crear procesos que están evolucionando constantemente y generando innovaciones en aspectos relacionados con calidad y diseños y con la funcionalidad y la aplicación a cada tipo de necesidad.</p>		<p>* Se hace necesario ampliar el portafolio de productos, debido a que el actual no está satisfaciendo la demanda del mercado.</p> <p>* Crear puntos de venta en sitios estratégicos que cautiven a los estratos objetivo, ya que la poca red comercial no está permitiendo ganar mercado a la competencia.</p> <p>* Es vital que los empleados cuenten con sentido de pertenencia con la empresa y tengan claro sus objetivos en el área y la gran meta de la empresa, ya que actualmente no existe engranaje en las áreas operativas y comerciales.</p>

Escenario Alterno II – Buscando un espacio en el mercado

ESCENARIO ALTERNO II		
LA CATEGORIA 2 ESTA EN SU MEJOR MOMENTO Y LA CATEGORIA 1 EN SU PEOR MOMENTO	-	+
<p>* Cuenta con un portafolio de excelente calidad, diseño y exclusividad.</p> <p>* Como es una organización pequeña es más fácil desarrollar ó mejorar los procesos internos.</p> <p>* El cliente percibe la exclusividad de sus productos.</p> <p>* Contar con personas conocedoras del producto y permanentes, alta rotación comercial.</p>		<p>* Percepción del cliente en sus diseños es costoso.</p> <p>* Desarrollo de implementación de mercadeo CRM.</p> <p>* Implementación de incentivos ó remuneración para retener el talento humano.</p> <p>* Como es un segmento exclusivo y son pocos los competidores especializados en diseño, calidad y exclusividad ; es importante estar igual ó adelante que los competidores</p>

4) Construcción y análisis del escenario DESEABLE.

ESCENARIO DESEABLE		
LAS DOS CATEGORIAS DE VARIABLES SE ENCUENTRAN EN SU MEJOR MOMENTO	+	+
<p>* Fortalecimiento de imagen ARISTAS al consumidor de estratos altos en los diferentes medios de comunicación.</p> <p>* La optimización del proceso logístico de acuerdo a las ventas establecidas y proyectadas.</p> <p>* Seguir manteniendo un sistema de información de acorde al mercado y a la estructura organizacional.</p> <p>* Tener puntos de ventas acordes al mercado y mayor expansión.</p> <p>* La empresa maneja eficientemente la combinación entre tecnología y procesos productivos, maximizando el valor del negocio y disminuyendo los costos.</p> <p>* Posee Aristas los sistemas de información apropiados para llevar control de la selección, compra, programación de producción, control de inventarios, almacenamiento y servicio al cliente.</p>	+	<p>* La competencia estaría igual que ARISTAS ó perdiendo participación y posicionamiento</p> <p>* La percepción de calidad, diseño y exclusividad mantenerla al cliente</p> <p>* Actualización de diseños sujeto a las tendencias lo cual permite la exclusividad</p> <p>* Desarrollo de nuevas estrategias y su implementación.</p> <p>* Aristas sería el pionero en servicio al cliente y postventa.</p> <p>* La empresa segmenta a sus clientes basado en las necesidades y tendencias del mercado y tiene facilidad de adaptación para satisfacer rentablemente los mercados demandantes.</p> <p>* Adecua su red de logística a las necesidades de los mercados objetivos.</p>

FASE IV

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

4) Formulación y construcción de **OBJETIVOS ESTRATEGICOS**.

VARIABLE CLAVE	PREGUNTAS SOBRE EL EVENTO	DESCRIPCION DEL EVENTO
Portafolio	Que tan probable es que en el año 2013 el portafolio de productos se encuentre ajustado a las necesidades del mercado y a la capacidad de operación de la organización?	Para el año 2014 el portafolio sera el 50% o estara ajustado a la capacidad de la organización
Procesos productivo	Que tan probable es que para el año 2013 la empresa haya industrializado la produccion lo suficiente para reducir en un 20% perdidas y una reduccion de 4 dias en el tiempo de entrega si en el 2011 es de 17 dias habiles?	Para el año 2014 el portafolio sera el 50% o estara ajustado a la capacidad de la organización
Know how	Que tan probable es que en el año 2013 la organización haya desarrollado el conocimiento necesario para gestionar el conocimiento en la organización y un proceso de diseño como cultura de la organización?	Para el año 2014 el modelo comercial duplicara los ingresos de la compañía
Modelo comercial (establecimiento, ambientacion, layout)	Que tan probable es que la organización duplique sus ventas con el modelo comercial establecido si este en el 2011 genera en promedio 1200 millones mensuales?	Para el año 2014 el modelo comercial duplicara los ingresos de la compañía
Estructura administrativa y comercial	Que tan probable es que en el año 2013 la organización cuente con una estructura administrativa comercial y financiera que se ajuste al crecimiento en ventas proyectado para ese año?	Para el 2014 la empresa tendra una estructurada por procesos y dividida en niveles de autoridad y salarios ajustados a la competencia del personal
Descentralizacion logistica	Que tan probable es que para el año 2013 la empresa cuente con una operación centralizada?	Para el año 2013 contara con una capacidad de almacenamiento de 7000 metros cuadrados
Capacidad de almacenamiento	Que tan probable es que la empresa cuente para el año 2013 con una capacidad de almacenamiento de 7000 metros cuadrados si actualmente cuanta con una capacidad de 4000 metros cuadrados?	Para el año 2013 contara con una capacidad de almacenamiento de 7000 metros cuadrados

Para el año 2014 desarrollara el conocimiento necesario para la innovacion de productos y control de produccion eficiente.	
Fortalezas	sistema de informacion
	Conciencia por parte de los directivos
	Sistema de gestión de calidad
Oportunidades	Informacion en el mercado de modelos de gestion de conocimiento
Debilidades	Cultura de documentar procedimientos
	Apoyo por parte del personal para brindar conocimiento
Amenazas	Rotacion de personal

Para el 2014 la empresa tendra una estructurada por procesos y dividida en niveles de autoridad y salarios ajustados a la competencia del personal	
Fortalezas	No se encuentra endeudada la empresa
	Se tiene buena relacion con las entidades financieras
Oportunidades	Prestamos por parte de los bancos para apalancar el crecimiento
	Control y reduccion de costos y perdidas de produccion
Debilidades	N/A
Amenazas	Tasas de interes

Para el año 2014 el modelo comercial duplicara los ingresos de la compañía	
Fortalezas	Personal capacitado y comprometido con el proceso comercial
	Infraestructura de los locales
	Sistema de inforacion
Oportunidades	Informacion de la competencia
	Ferias intenacionales
Debilidades	No se cuenta con un departamento de diseño
Amenazas	Dinamica del sector
	Grandes y pequeños competidores

Para el 2014 se tendra la infraestructura necesaria para desarrollar un producto de calidad reduciendo perdidas a un 2%	
Fortalezas	Capital para invertir en el area
	Compromiso del personal
	Inicio de documentacion de procedimientos
Oportunidades	Medicion de tiempos y movimientos para desarrollar una producion justo a tiempo
	Formacion del personal 5's
Debilidades	Compromisos de producción
	Necesidades de alinear a todo el personal para asegurar el cumplimiento de pedidos y la reestructuracion
Amenazas	N/A

Para el año 2014 el portafolio sera el 50% o estara ajustado a la capacidad de la organización	
Fortalezas	Control de inventario
	Gerentes conscientes de la importancia de mantener un inventario óptimo
	Sistema de información suficiente para el control del inventario
Oportunidades	Tecnología
	Ferias internacionales
Debilidades	Descentralización de la operación
Amenazas	N/A

Para el año 2013 contara con una capacidad de almacenamiento de 7000 metros cuadrados	
Fortalezas	Capital para invertir
	Operaciones estandarizadas
	Inicio de documentacion de procedimientos
Oportunidades	Disponibilidad de bodegas en diferentes ubicaciones estratégicas en la ciudad
Debilidades	Cada dueño de proceso, logística, producción cuenta con su área
	Tiempo de ajuste de operaciones en la integración de las áreas
Amenazas	N/A

Para el 2014 la organización tendra centralizada su operación

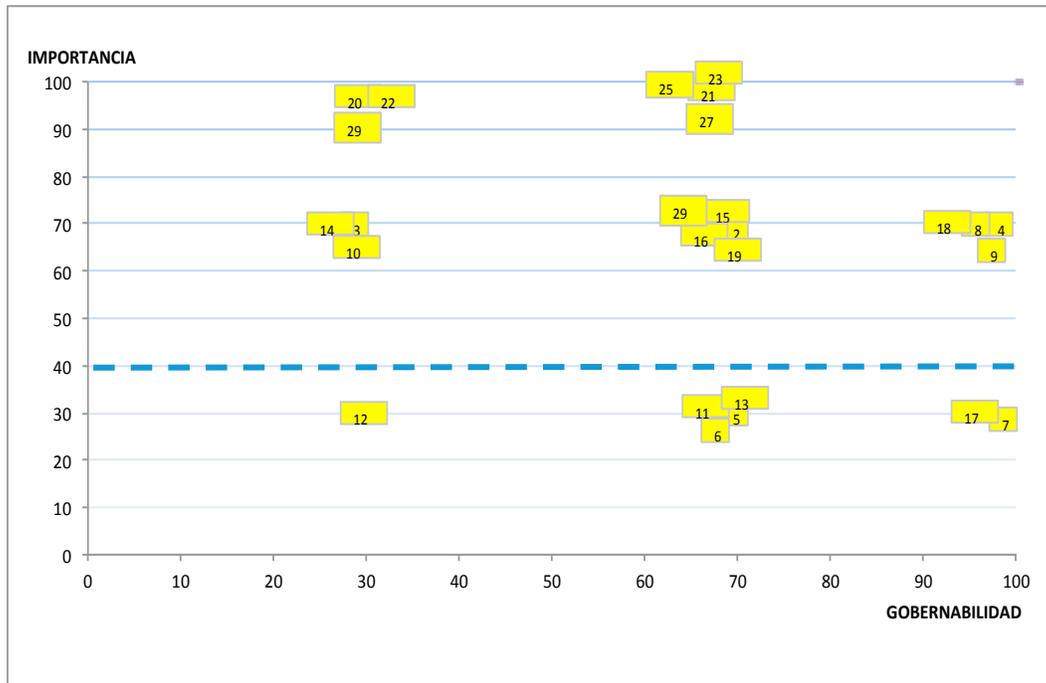
Fortalezas	Disponibilidad de recursos financiero
	Cultura organiazcional
Oportunidades	Bodegas disponibles con la capacidad esperada
Debilidades	Tiempo de traslado de la bodega
Amenazas	N/A

ACCIONES PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS	
Objetivo 1	Acciones posibles (lluvia de ideas)
Para el año 2014 desarrollara el conocimiento necesario para la innovacion de productos y control de produccion eficiente.	Desarrollar programa de capacitación
	Documentacion de procedimientos
	Desarrollar formacion interna por especialistas
ACCIONES PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS	
Objetivo 2	Acciones posibles (lluvia de ideas)
Para el año 2014 el modelo comercial duplicara los ingresos de la compañía	Contratar un estudio de mercado
	Estudio de la competencia
	Presentar propuestas para estructurar el departamento de servicio al cliente
	Fortalecer el departamento de servicio al cliente
	Medir el nivel de satisfacción
	Desarrollar sistema de evaluación de cotizaciones
	Capacitación y evaluación de la fuerza de ventas y logística
	Decoracion de interiores y mantenimiento locativo
	Portafolio de producto por puntos de venta
Desarrollar un modelo de venta de muebles especiales	
ACCIONES PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS	
Objetivo 3	Acciones posibles (lluvia de ideas)
Para el 2014 la empresa tendra una estructurada por procesos y dividida en niveles de autoridad y salarios ajustados a la competencia del personal	Construir un sistema de control de costos
	Cumplimiento presupuesto anual y de la estrategia
ACCIONES PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS	
Objetivo 4	Acciones posibles (lluvia de ideas)
Para el 2014 se tendra la infraestructura necesaria para desarrollar un producto de calidad reduciendo perdidas a un 2%	Establecer un plan de industrialización
	Puesta en marcha de la celda de corte
	Estandarizacion de la tercerización(fichas técnicas y planos)
	Centralización de operaciones
	Evaluar la rotacion de productos(comité mensual)
	Política de inventarios disponibles y baja rotacion
ACCIONES PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS	
Objetivo 5	Acciones posibles (lluvia de ideas)
Para el año 2013 contara con una capacidad de almacenamiento de 7000 metros cuadrados	Evaluar la rotacion de productos(comité mensual)
	Política de inventarios disponibles y baja rotacion
	Evaluar bodegas disponibles que cumplas con las carateristicas
ACCIONES PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS	
Objetivo 6	Acciones posibles (lluvia de ideas)
Para el año 2014 el portafolio sera el 50% o estara ajustado a la capacidad de la organización	Desarrollar la política de productos
	Establecer el cronograma de participacion en ferias intrnacionales
	Evaluar la rotacion de productos(comité mensual)
	Política de inventarios disponibles y baja rotacion
	Desarrollar una división de producción de muebles especiales

ACCIONES PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS	
Objetivo 7	Acciones posibles (lluvia de ideas)
Para el 2014 la organización tendra centralizada su operaci3n	Estandarizar operaciones
	Alinear los procesos
	Ubicar bodega
	Analizar la maquinaria necesaria para desarrollar un producci3n en linea

2) MATRIZ DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD.

CALIFICACION DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD			
No	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
1	Desarrollar programa de capacitaci3n	70	100
2	Documentacion de procedimientos	70	70
3	Desarrollar formacion interna por especialistas	30	70
4	Contratar un estudio de mercado	100	70
5	Presentar propuestas para estructurar el departamento de servicio al cliente	70	30
6	Fortalecer el departamento de servicio al cliente	70	30
7	Medir el nivel de satisfacci3n	100	30
8	Desarrollar sistema de evaluaci3n de cotizaciones	100	70
9	Capacitaci3n y evaluaci3n de la fuerza de ventas y logística	100	70
10	Decoracion de interiores y mantenimiento locativo	30	100
11	Portafolio de producto por puntos de venta	70	30
12	Desarrollar un modelo de venta de muebles especiales	30	30
13	Construir un sistema de control de costos	70	30
14	Cumplimiento presupuesto anual y de la estrategia	30	70
15	Establecer un plan de industrializaci3n	70	70
16	Puesta en marcha de la celda de corte	70	70
17	Estandarizacion de la tercerizaci3n(fichas técnicas y planos)	100	30
18	Centralizaci3n de operaciones	100	70
19	Evaluar la rotacion de productos(comit3 mensual)	70	100
20	Politica de inventarios disponibles y baja rotacion	30	100
21	Evaluar la rotacion de productos(comit3 mensual)	70	100
22	Politica de inventarios disponibles y baja rotacion	30	100
23	Evaluar bodegas disponibles que cumplas con las carateristicas	70	100
24	Desarrollar la política de productos	70	100
25	Evaluar la rotacion de productos(comit3 mensual)	70	100
26	Desarrollar una divisi3n de producci3n de muebles especiales	30	70
27	Estandarizar operaciones	70	100
28	Alinear los procesos	70	70
29	Analizar la maquinaria necesaria para desarrollar un producci3n en linea	30	100



- Formulación de acciones de ejecución inmediata.

ACCIONES DE EJECUCION INMEDIATA	
Acción 1	Desarrollar programa de capacitación
Acción 2	Documentación de procedimientos
Acción 3	Contratar un estudio de mercado
Acción 4	Desarrollar sistema de evaluación de cotizaciones
Acción 5	Capacitación y evaluación de la fuerza de ventas y logística
Acción 6	Puesta en marcha de la celda de corte
Acción 7	Centralización de operaciones
Acción 8	Evaluar la rotación de productos(comité mensual)
Acción 9	Evaluar la rotación de productos(comité mensual)
Acción 10	Evaluar bodegas disponibles que cumplan con las características
Acción 11	Desarrollar la política de productos
Acción 12	Evaluar la rotación de productos(comité mensual)

- Formulación de acciones de mediano plazo.

ACCION MEDIANO Y LARGO PLAZO	
Acción 1	Presentar propuestas para estructurar el departamento de servicio al cliente
Acción 2	Fortalecer el departamento de servicio al cliente
Acción 3	Medir el nivel de satisfacción
Acción 4	Portafolio de producto por puntos de venta
Acción 5	Construir un sistema de control de costos
Acción 6	Estandarización de la tercerización (fichas técnicas y planos)
Acción 7	Desarrollar formación interna por especialistas
Acción 8	Decoración de interiores y mantenimiento locativo
Acción 9	Cumplimiento presupuesto anual y de la estrategia
Acción 10	Política de inventarios disponibles y baja rotación
Acción 11	Política de inventarios disponibles y baja rotación
Acción 12	Desarrollar un modelo de venta de muebles especiales
Acción 13	Establecer un plan de industrialización
Acción 14	Desarrollar una división de producción de muebles especiales
Acción 15	Estandarizar operaciones
Acción 16	Alinear los procesos
Acción 17	Analizar la maquinaria necesaria para desarrollar una producción en línea

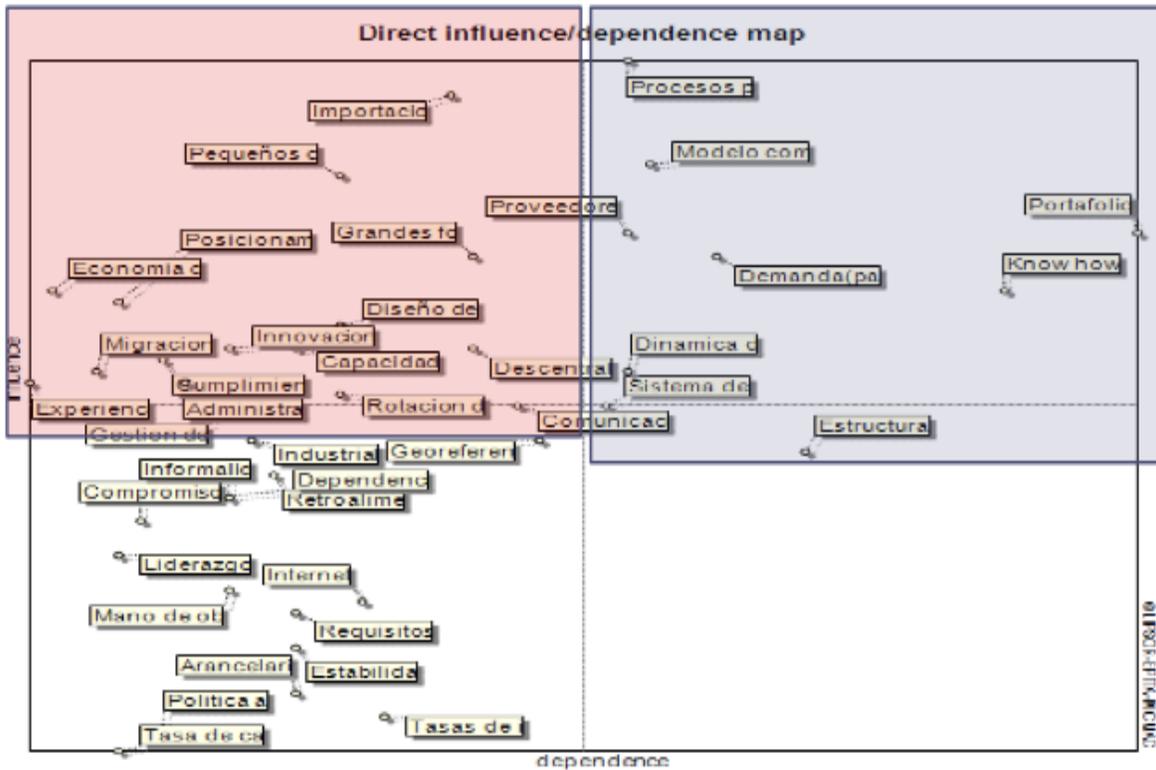
3) FORMULACION Y CONSTRUCCION DE ARBOL DE PERTINENCIA.

Objetivo	Acciones
Para el año 2014 desarrollara el conocimiento necesario para la innovacion de productos y control de produccion eficiente.	Desarrollar programa de capacitación
	Documentacion de procedimientos
	Desarrollar formacion interna por especialistas
Para el año 2014 el modelo comercial duplicara los ingresos de la compañía	Contratar un estudio de mercado
	Estudio de la competencia
	Presentar propuestas para estructurar el departamento de servicio al cliente
	Fortalecer el departamento de servicio al cliente
	Medir el nivel de satisfacción
	Desarrollar sistema de evaluación de cotizaciones
	Capacitación y evaluación de la fuerza de ventas y logística
	Decoracion de interiores y mantenimiento locativo
	Portafolio de producto por puntos de venta
	Desarrollar un modelo de venta de muebles especiales
Para el 2014 la empresa tendra una estructurada por procesos y dividida en niveles de autoridad y salarios ajustados a la competencia del personal	Construir un sistema de control de costos
	Cumplimiento presupuesto anual y de la estrategia
Para el 2014 se tendra la infraestructura necesaria para desarrollar un producto de calidad reduciendo perdidas a un 2%	Establecer un plan de industrialización
	Puesta en marcha de la celda de corte
	Estandarizacion de la tercerización(fichas técnicas y planos)
	Centralización de operaciones
	Evaluar la rotacion de productos(comité mensual)
	Politica de inventarios disponibles y baja rotacion
Para el año 2013 contara con una capacidad de almacenamiento de 7000 metros cuadrados	Evaluar la rotacion de productos(comité mensual)
	Politica de inventarios disponibles y baja rotacion
	Evaluar bodegas disponibles que cumplas con las carateristicas
Para el año 2014 el portafolio sera el 50% o estara ajustado a la capacidad de la organización	Desarrollar la política de productos
	Evaluar la rotacion de productos(comité mensual)
	Desarrollar una división de producción de muebles especiales
Para el 2014 la organización tendra centralizada su operación	Estandarizar operaciones
	Alinear los procesos
	Analizar la maquinaria necesaria para desarrollar un producción en linea

FASE V

5) Cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral se desarrollo con la metodología del profesor Carlos Alberto Niampira en su materia IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATÉGIA la cual se explicará desde el análisis estructural, dond se toma variables de tres cuadrantes

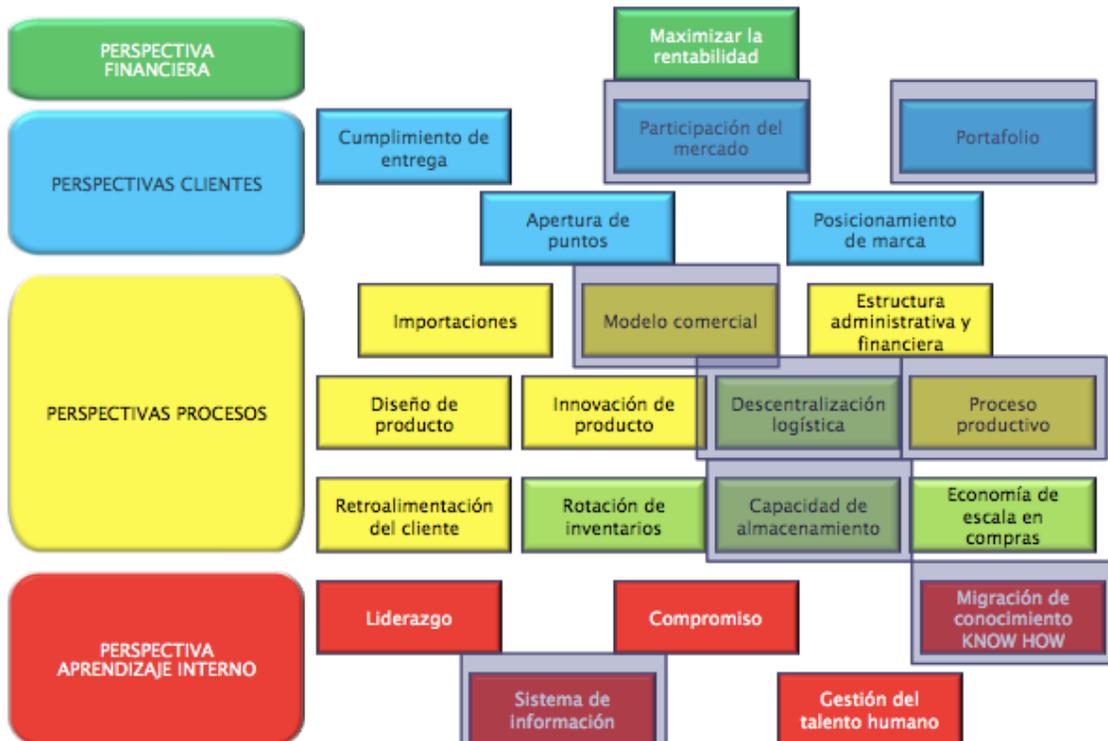


Se toman de los cuadrantes superior derecho, superior izquierdo e inferior derecho.

Estas variables se ubican de acuerdo a las perspectivas del Balanced Scorecard como se presenta en la siguiente gráfica

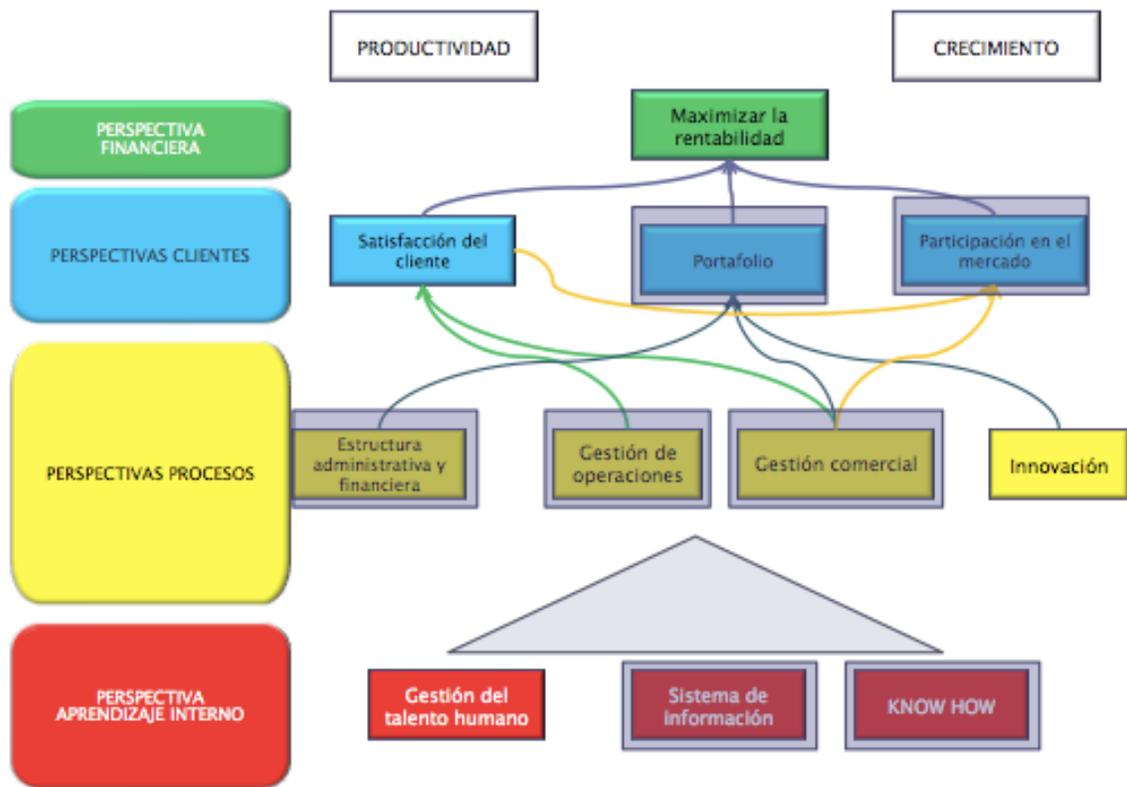


Se identifican cuales son las estrategias:

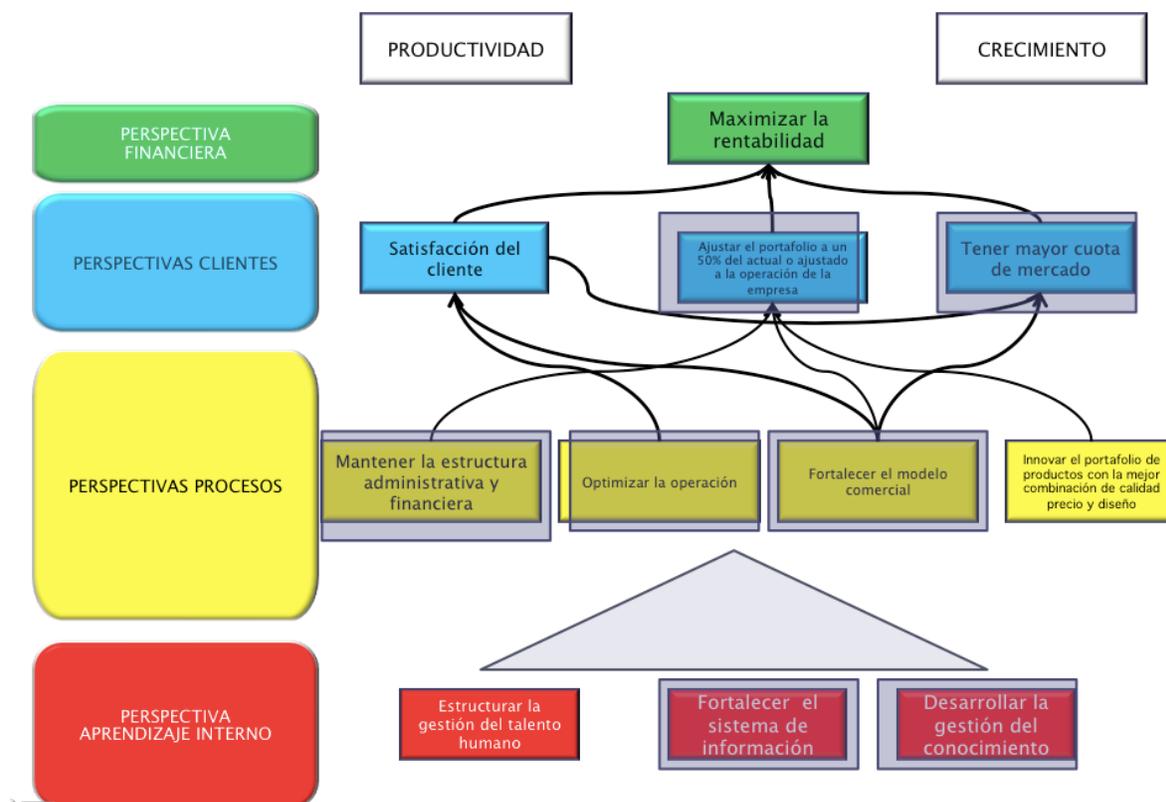


Luego se inicia un análisis de las variables con el fin de agruparlas por objetivos y resulta el mapa estratégico de la compañía identificando la estrategia al corto mediano y largo plazo, alineada por dos ejes verticales productividad y crecimiento, que representa graficamente la estrategia de la compañía

Se presentan 7 variables ya que en un objetivo gestión de operaciones se reunieron dos variables estratégicas, descentralización logística, capacidad de almacenamiento



En el siguiente cuadro las variables redactadas como objetivos estratégicos



El siguiente cuadro es la relación de el propósito estratégico con los objetivos, responsables e indicadores como complemento del mapa estratégico para la administración de la estrategia por parte de los directivos de ARISTAS.

PROPÓSITO	OBJETIVO	RESPONSABLES	INDICADOR
<p>Duplicar las ventas equivalente a 45 mil millones en la ciudad de Bogotá en los estratos 4,5 y 6 para el año 2014.</p>	Optimizar la operación	GERENTE DE PRODUCCIÓN	Productos no conformes en proceso
			Desperdicios
			Devoluciones
	Fortalecer el modelo comercial		Cumplimiento de los indicadores(cumplimiento de layout, presentación del vendedor, estado físico del almacén)
	Mantener la estructura administrativa y financiera	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	disponibilidad de recursos, liquidez)
	Innovar el portafolio de productos con la mejor combinación de calidad, precio y diseño	GERENTE COMERCIAL Y GERENTE DE PRODUCCIÓN	Presentación de diseños y prototipos 4-mes, 48-año(de prototipos presentados/prototipos aprobados)
	Estructurar la gestión del talento humano	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	Evaluación de desempeño
			Rotación de personal
			Clima organizacional
	Fortalecer el sistema de información	GERENTE LOGÍSTICO	Solicitudes de servicio atendida
			Quejas internas proceso tecnologico
			Cumplimiento cronograma de trabajo sistemas
	Desarrollar la gestión del conocimiento	DIRECTOR DE CALIDAD	Documentación de procesos y procedimientos
			Evaluación de desempeño (subalterno/jefe)
	Satisfacer al cliente	TODOS LOS PROCEOS	PQR
Encuesta de satisfacción			
Tener mayor cuota de mercado	GERENTE COMERCIAL Y GERENTE ADMINISTRATIVO	Apertura de nuevos puntos	
Ajustar el portafolio de productos	GERENTE COMERCIAL Y GERENTE PRODUCCIÓN	Introducción de nuevos productos(producción, importación)	
		Rotación de inventarios	

CONCLUSIONES

ARISTAS es una empresa que cuenta en este momento con una estrategia definida a tres años, presenta una gran capacidad de lograr su estrategia ya que cuenta con líderes comprometidos y competentes conscientes de la importancia de seguir alineados a través de una estrategia.

Además de identificar los objetivos estratégicos de manera objetiva con el apoyo de herramientas como el MICMAC, ya tienen mayor conciencia de la importancia de identificar actores y como estos a través de los objetivos e intereses de los mismos pueden promover o retrasan el desarrollo de los objetivos estratégicos.

También, reconocen la importancia de priorizar y buscar la alineación de cada actividad desde sus puestos de trabajo como le están apuntando a la estrategia, sin embargo hay mucho por recorrer, este es el primer paso de un largo camino y mas si se cuenta con una herramienta vanguardista como el cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral les entregó a los gerentes la claridad de su estrategia y donde deben enfocar sus fuerzas al corto, mediano y largo plazo, este principio que permite identificar el monto de inversión para hacer realidad el plan estratégico y contar con el estrategia y no afectar el operar de la organización.

El concepto de competitividad ya no se entiende en la empresa como luchar contra la competencia, sino estudiar océanos azules que permitan diferenciarse y no desangrarse con la competencia directa; con sus productos y modelo de venta tienen como responder a esta nueva estrategia que será alineada y ajustada con los análisis de los resultados de indicadores de gestión y uno muy importante que siempre prevalecerá, la satisfacción del cliente, como principio de calidad y principio de estrategia a través de la propuesta de valor que sin estructurarla ARISTAS la está desarrollando en el mercado.

No queda más que iniciar un gran camino de aprendizaje junto con los directivos de esta empresa para llevar un nuevo proyecto a la excelencia organizacional.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se debe desarrollar un análisis financiero de la estrategia por lo menos durante el primer año para incluirlo en el presupuesto de la organización
- ✓ Se deben desarrollar comités mensuales para hacerle seguimiento a la estrategia
- ✓ Es importante formar los líderes de procesos en pensamiento estratégico con el fin de hacer más fácil el desarrollo de la misma.
- ✓ Teniendo en cuenta que la marca es ARISTAS pero finalmente la empresa es DOMINA S.A se deben integrar los procesos (COMERCIAL, PRODUCCIÓN, LOGÍSTICA) a la MISIÓN y VISIÓN de la compañía para tener la capacidad de desarrollar las iniciativas estratégicas.
- ✓ Integrar al personal de las diferentes reconociendo áreas a importancia de sus actividades en el desarrollo de la estrategia.
- ✓ Se debe realizar un estudio de tiempos y movimientos con el fin de evaluar la viabilidad financiera de la estructurar la operación en una planta.
- ✓ Es importante analizar la necesidad de vincular a la compañía un ingeniero informático que asegure la disponibilidad y actualización del sistema, más aun cuando la compañía ve un claro crecimiento la necesidad de soporte se va a incrementar.
- ✓ Para que las direcciones de la empresa no se desgasten administrando la estrategia en un comité y gestión de calidad en otro, se recomienda integrar el sistema de gestión de calidad con la planeación estratégica a través de la propuesta de valor, utilizando un solo cuadro de indicadores eliminando el concepto de certificación de calidad y potencializado el de MEJORAMIENTO INTEGRAL.

- ✓ Es necesario desarrollar ajustes semestrales a travez de un nuevo analisis de variables ya que el entorno competitivo de ARISTAS es bastante cambiante
- ✓ Se debe integrar el área de recursos humanos a la compañía como área estratégica ya que este proyecto necesita para su éxito un cambio cultural que vincule a todos los niveles de la organización.
- ✓ Las variables que se encuentran fuera del cuadrante superior derecho en la gráfica de motricidad y dependencial que arroja el software MICMAC, son variables que no se pueden descuidar y mas reconociendo el entorno tan cambiante al que está expuesto la organización, son variables que se deben estudiar porque existe gran probabilidad de que se vuelvan estratégicas

BIBLIOGRAFIA.

- **JOHNSON, SCHOLLES, WHITTINGTON.** Dirección Estratégica. Editorial Pearson. Séptima Edición 2006.
- **HARRISSON y St. JOHN.** Fundamentos de la Dirección Estratégica. Colección de Negocios. Editorial Thomson. Segunda Edición. 2002.
- **HITT, IRELAND y HOSKISSON.** Administración Estratégica. Competitividad y Conceptos de Globalización. Editorial Thomson. Quinta Edición. 2004.
- **THOMPSON y STRICKLAND.** Administración Estratégica. Conceptos y Casos. 11ª edición. ED. MC Graw Hill.1999.
- **GODET MICHEL.** De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. ED. Alfaomega. 1999.
- **FRANCO CARLOS ARTURO.** Manual Iniciación en la Prospectiva.
- **DAVID FRED.** Dirección Estrategica.

Material – Guía Elaborada Por: Dr. DARIO ALFONSO SIERRA ARIAS. Con apoyo en material propio de sus Asignaturas de Pensamiento y Análisis Estratégico, Prospectiva Estrategica y Estrategia Empresarial; con base en la bibliografía mencionada en el presente documento, así como en el Material de las mismas Asignaturas, elaborado por el Dr. ALVARO RAMIREZ RESTREPO.