

**PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO PARA
RODOR S.A.S AL AÑO 2013**

**LILIANA MARIA RODRIGUEZ ESLAVA
PAOLA ANDREA RUIZ QUIJANO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
GERENCIA ESTRATEGICA
BOGOTA
2012**

**PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO PARA
RODOR S.A.S AL AÑO 2013**

**LILIANA MARIA RODRIGUEZ ESLAVA
PAOLA ANDREA RUIZ QUIJANO**

Proyecto de Grado

Director: Darío Alfonso Sierra Arias

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
GERENCIA ESTRATEGICA
BOGOTA
2012**

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, 22 de Mayo de 2012

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION	7
2. OBJETIVOS	9
2.1 Objetivo General.....	9
2.2 ObjetivosEspecíficos.....	9
3. MARCO TEÓRICO.....	10
3.1 El Pensamiento Estratégico.....	10
3.2 La Estrategia Corporativa	11
3.3 Arbol de competencias de Marc Giget.....	14
3.4 Análisis estructural.....	15
3.4.1 MIC – MAC.....	17
3.4.2 El plano de motricidad dependencia y su interpretación	19
3.5 Modelo de análisis de la industria de Porter	20
4. DEFINICIÓN DEL SISTEMA.....	22
4.1 Reseña Histórica	22
4.2 ANTECEDENTES DE LA ORGAIZACION	24
4.2.1 Misión.....	24
4.3 MATRIZ DE MACROSEGMENTACION	24
4.3.1 Visión.....	25
4.3.2 Objetivoscorporativos	25
4.3.3 Valores.	26
4.3.4 Políticas.....	27
4.3.5 Competencias Escenciales	28
4.3.6 Organigrama	29
5. ANALISIS DEL SISTEMA.....	30
5.1 Análisis de la Competitividad	30
5.1.1 Diagnóstico Estratégico.....	30
5.2 Análisis del Entorno Estratégico	45
5.2.1 Análisis del Sector.....	45
5.2.2 Análisis de la Atractividad	48

5.3	Análisis del Macroentorno	67
5.3.1	Marco PESTEL	67
5.3.2	Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE	75
5.4	Planteamiento del Problema.....	78
5.4.1	Planteamiento del problema.....	78
5.4.2	Objetivo del planteamiento del problema	79
5.4.3	Descripción del problema.....	79
5.4.4	Justificación y determinación del problema.....	80
6.	ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA.....	83
6.1	Mapa de Deslizamientos.....	84
6.2	Mapa de Influencias directas	85
6.3	Mapa de Influencias indirectas	86
6.4	Identificación de los Factores de cambio.....	87
7.	METODO DELPHI.....	93
7.1	Eventos Elaborados.....	93
7.2	Eventos Convertidos en Formato de pregunta	95
7.3	Análisis de los Eventos Hipótesis por parte de los expertos.....	95
7.4	Clasificación de los eventos según su grado de probabilidad.....	101
8.	DISEÑO Y ELECCION DE ESCENARIOS.....	102
8.1	Escenario Tendencial	102
8.2	Elaboración de Escenarios Alternos:.....	104
8.2.1	Variables clasificadas en familias.....	104
8.2.2	Variables Clasificadas por Categorías	104
8.2.3	Ejes de Peter Schwartz	105
8.2.4	Descripción de Escenarios Alternos.....	105
8.2.5	Descripción del Escenario Deseable.....	108
9.	ESTRATEGIAS PARA CONSTRUIR EL ESCENARIO APUESTA	109
9.1	Objetivos.....	109
9.2	Técnica del Arbol de pertinencia.....	109
9.2.1	Análisis DOFA.....	109
9.3	Identificación de Acciones	112
9.4	Calificación de la temporalidad de las Acciones.....	117

9.5	Registro de acciones de ejecución inmediata.....	122
9.6	Registro de acciones de ejecución en el mediano y largo plazo.....	124
9.7	Arbol de Pertinencia	125
9.8	Análisis Morfológico de las variables al año 2013	126
9.9	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	127
10.	CONCLUSIONES	130
11.	RECOMENDACIONES	133
	BIBLIOGRAFIA.....	135

INTRODUCCION

Este trabajo es un instrumento para la gestión del cambio; en el cual se trata de ubicar a la compañía dentro del ámbito futuro, aclarar conceptos y proveer unas herramientas básicas para poder tomar decisiones con base en la prospectiva y la estrategia, por tanto no se tienen más pretensiones que explicar cómo tomar decisiones y cuales son algunas de las técnicas elementales que pueden acercar al concepto.

Se encontrarán en el documento algunas herramientas que permitirán reflexionar acerca de la conveniencia, en el plano empresarial, de anticipar el futuro; y de hacerlo huyendo tanto a lo que se acostumbra actualmente que es la predicción empírica (la famosa bola de cristal) como a la predicción técnica (basada en modelos cerrados). Así mismo, se va a considerar la existencia de posibles futuros alternativos, asignándoles un grado de probabilidad y deseabilidad.

El trabajo contribuirá a una mejor comprensión de la situación de la compañía, de los sucesos actuales, explorando lo que puede suceder (prospectiva) y de esta manera tener el punto de partida para el diseño y la elaboración de planes y estrategias destinadas a alcanzar los objetivos corporativos, por medio de un proceso multidisciplinario y sistémico que tiene especialmente en cuenta la dimensión de largo plazo.

Se mostrará que con la previsión de lo que puede suceder y con la claridad de las acciones que se deben llevar a cabo, los sucesos del futuro no serán un estorbo sino una ayuda.

Los continuos cambios en la economía mundial, política, cultural y tecnológica sugieren un desarrollo de las empresas, en cuanto a la manera como se vienen elaborando sus estrategias, los principales modelos que se implementan para formularla, y como se podría combinar estos modelos de acuerdo al tipo de empresa.

RODOR S.A.S, es una compañía comprometida con el desarrollo empresarial del país; sin ser ajenos a los cambios, por lo tanto, es necesario que identificar aquellos factores que influyen positiva o negativamente en el logro de los objetivos.

Es por ello, que el objetivo principal de estudio del presente trabajo se centra en la aplicación de herramientas de planeación estratégica.

Las herramientas de gestión estratégica que se utilizarán son, el diagnóstico interno y externo, con la cual se identificarán las variables internas de la empresa, luego este resultado se combinará con las variables claves obtenidas del análisis estructural y este permitirá definir el tipo de estrategia a utilizar.

Se emplearán herramientas prospectivas como el árbol de competencias que permitirá tener una visión global de la empresa y su visión de futuro y el análisis estructural, para identificar las variables claves y su interpretación, para la formulación de la estrategia de la compañía a través del software MICMAC.

OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan prospectivo que por medio de la aplicación de herramientas permita realizar acciones estratégicas para crecer en ventas al año 2013.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir la razón de ser de RODOR S.A.S.
- Analizar el sistema en cual se desenvuelve RODOR S.A.S, sus factores internos así como los externos para identificar su desarrollo competitivo y lo que afecta su cambio del presente al futuro.
- Establecer el planteamiento del problema bajo el cual se enfocará el plan prospectivo estratégico para RODOR S.A.S.
- Realizar un análisis estructural del sistema teniendo en cuenta el planteamiento del problema con el fin de determinar las variables estratégicas que lo afecten.
- Establecer y conocer los diferentes escenarios a los cuales se puede ver sometida la organización en el horizonte de tiempo propuesto (2013).
- Construir el mapa estratégico para darle seguimiento a los resultados obtenidos por el plan prospectivo estratégicos.

MARCO TEÓRICO

El término estrategia está asociado con los conceptos “arte”, “guerra”, “competencia”, “rival”, “destreza”, “astucia”, “habilidad”. En el campo organizacional la estrategia es de importancia suma, pues son altamente representativos tanto el valor del acierto como el del error estratégico. El conocimiento y la experiencia facilitan el entendimiento y la comprensión de LA REALIDAD para evaluar objetivamente una situación específica, clasificar los recursos económicos, operativos y logísticos, e identificar los elementos sensitivos y las variables claves de la estrategia, cuyo objetivo es satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de los clientes, internos y externos, así como de los accionistas.

1.3 EL PENSAMIENTO ESTRATEGICO¹

En la historia de la humanidad la facultad estratégica ha distinguido, entre otros, a gobernantes, guerreros, dirigentes, comerciantes y gerentes. La estrategia puede ser intuitiva, no planificada, lo que no la hace menos acertada, o planificada, ejercicio requerido para situaciones complejas, como las de las organizaciones modernas.

Un elemento importante en la formulación estratégica es la “intuición”, habilidad que se asimila con los conceptos “visión”, “olfato”, “percepción”, “clarividencia”, “pálpito” ó “instinto”, que suelen complementar el pensamiento estratégico para la definición de la estrategia, que en la disciplina corporativa involucra los siguientes conceptos:

¹David, Fred. La gerencia estratégica. Bogotá, Legis – 1991

MISIÓN: La razón de ser de la empresa; el código genético de la organización.

VISIÓN: Una idea clara de la situación futura con objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo.

VALORES: Los principios y elementos de valor que rigen la operación general y el proceso estratégico.

ESTILO: Tiene relación con la identidad corporativa. La forma particular, táctica, de adelantar el proceso empresarial, la manera de enfrentar las fuerzas del entorno y de los competidores

El “Direccionamiento Estratégico” es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de LA REALIDAD y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles.

1.4 LA ESTRATEGIA CORPORATIVA²

La Estrategia corporativa considera los objetivos de los socios, la estrategia de mercadeo, las oportunidades y amenazas del entorno, así como el nivel de competitividad, los recursos y los principios corporativos, para definir acciones multidimensionales que conllevan programas de inversión con objetivos de: 1. Crecimiento (Nuevos productos, mercados) 2. Reducción de costos (Aumento de eficiencia) ó 3. Ambos.

²David, Fred. Conceptos de administración estratégica. México, Pearson – 2003

Las organizaciones, entidades sociales creadas para alcanzar objetivos en un ambiente variable y dinámico, requieren reasignar, reajustar, y reconciliar continuamente sus recursos disponibles por las oportunidades percibidas en su ambiente de operaciones, para aprovechar las brechas en los mercados y neutralizar las amenazas de sus competidores. En consecuencia, las organizaciones deben desarrollar su negocio y operaciones de maneras coherentes y consistentes mediante estrategias que garanticen el éxito total de la empresa. Los cambios y las transformaciones constantes en el ambiente de operaciones producen fuerte presión, que exige acciones ágiles y operaciones rápidas para aprovechar con prontitud las nuevas que surgen y para escapar de las dificultades, restricciones y limitaciones impuestas por el ambiente. La estrategia organizacional es el primer y principal paso para que la organización articule y alcance esta capacidad de maniobra en un escenario cada vez más complejo y dinámico

La estrategia empresarial representa un esfuerzo conjunto y concentrado para alcanzar objetivos impuestos por la misión de la organización, el ambiente donde se localizan los mercados (oportunidades) y los competidores (amenazas), con los recursos con que dispone o puede asignar la organización. Así, la estrategia consiste en armonizar tres variables: los objetivos organizacionales que se deben alcanzar, el análisis ambiental y el análisis organizacional.

El análisis ambiental muestra la viabilidad externa, es decir, lo que es necesario y lo que es posible en términos de condiciones ambientales. El análisis organizacional muestra la capacidad interna, es decir, lo que la organización es capaz de hacer. La estrategia organizacional es la visión compartida que define el futuro deseado.

El análisis ambiental se refiere al examen de las condiciones y variables ambientales, sus perspectivas actuales y futuras, las coacciones y restricciones, desafíos y consistencias, oportunidades y brechas percibidas en el contexto ambiental que rodea la organización, Significa la elaboración del mapa macro ambiental y del ambiente de trabajo de la organización. El análisis ambiental tiene en cuenta lo que existe en términos de posibilidades viables y de riesgo que rodean la organización y apunta a cómo podría servir mejor a la sociedad en un contexto bastante competitivo y variable.

El análisis organizacional se refiere al examen de las condiciones actuales y futuras de las organizaciones, sus recursos disponibles (incluida la tecnología), potencialidades y habilidades, fortalezas y debilidades, estructura organizacional, capacidades y competencias. El análisis organizacional tiene en cuenta lo que la organización genera (productos o servicios), como lo elabora (calidad, costo, productividad), para que quien produce (mercado, clientes o competidores) y con qué produce (tecnologías, personal, recursos propios o de terceros, o proveedores), para tener una idea clara de sus ventajas competitivas y de cómo utilizarlas mejor. El análisis organizacional busca localizar los factores críticos de éxito de la organización.

La formulación de la estrategia organizacional es el proceso de determinar los cursos de acción adecuada para alcanzar los objetivos y, en consecuencia, los propósitos organizacionales. Se trata de un complejo proceso de decisión a largo plazo que incluye la totalidad de la organización.³

Para llevar a cabo este proceso de análisis de la compañía y generar las estrategias que permitan a la misma cumplir con sus objetivos debemos desarrollar unas herramientas prospectivas que nos lleven a concluir de una manera más

³CHAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. McGraw Hill, 2004, p. 320-360

acertada cuales son los pasos a seguir. A continuación algunas de las herramientas principales

1.5 ARBOL DE COMPETENCIAS DE MARC GIGET⁴

Esta técnica se utiliza para la identificación de los factores críticos o elementos de análisis endógenos y exógenos que permiten realizar una primera aproximación de las características de la compañía.

El concepto de árbol de competencias fue creado por Mac Giget, director de Euroconsult, destinado a la reflexión estratégica de las empresas. Se trata de un instrumento de análisis y evaluación del conjunto de cualidades tecnológicas, industriales y comerciales de una empresa, proporcionando la base del proceso de análisis estratégico formalizado por Euroconsult. La elaboración del árbol de competencia de una empresa es un trabajo en profundidad, que moviliza a los responsables de la empresa y desemboca en una cuantificación precisa y exhaustiva de sus cualidades.

Esta herramienta nos permite tener una visualización colectiva de la realidad de la empresa de la ciudad o región.

Su composición es:

- ✓ Las raíces (oficios, cualidades, savoir-faire)
- ✓ El tronco (puesta en marcha de la organización)
- ✓ Las ramas (líneas de productos o servicios, mercados)⁵

⁴ GODET MICHEL De la anticipación a la acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. ED. Alfaomega. 1999

⁵Ibíd. p. 31 y 73 -Ibíd. p. 30

Pasos para elaborar el árbol de competencias:

- a) Se trata entonces de localizar los puntos fuertes y débiles en relación con el entorno, los actores y la aplicación de la estrategia.
- b) Elaborar una lista de los cambios importantes del entorno (tecnológico, económico, político y social) que podrían afectar el árbol de competencias. Precisar si se trata de cambios presentidos, deseados y temidos para cada uno.
- c) Localizar las partes del árbol (raíces, troncos, ramas) implicados por los cambios y precisar los logros y limitaciones con relación a los otros actores.
- d) Construir el árbol de competencias deseable para el futuro.

1.6 ANALISIS ESTRUCTURAL⁶

El objetivo del análisis estructural es precisamente poner de relieve la estructura de las relaciones entre variables cualitativas, cuantificables o no, que caracterizan el sistema estudiado (por ejemplo una empresa y su contexto estratégico). Concretamente el análisis estructural ofrece posibilidades de describir un sistema mediante el uso de una matriz que interconecta todos los componentes del sistema. Este método permite estudiar estas relaciones e identificar las variables esenciales.

El análisis estructural se basa en las matrices de entrada-salida de Leontiev, en la teoría de los gráficos y en los ejercicios de simulación de investigación operativa efectuado poco después de la segunda guerra mundial en Estados Unidos,

⁶Ibíd. p. 73

especialmente en la Rand Corporation, para cumplir los requisitos del ejército norteamericano.

El análisis estructural tiene dos objetivos complementarios. En primer lugar, lograr la representación lo más exhaustiva posible del sistema estudiado que permita una segunda fase, reducir la complejidad del sistema a sus variables esenciales.

El análisis Estructural es una técnica que permite clasificar las variables en 4 grupos: Poder, Conflictos, Problemas autónomos y Salida.⁷

Se puede mirar la situación que presentaba RODOR S.A.S. antes de realizar el diagnóstico, así como también se identifican factores importantes que determinan el desarrollo de la empresa.

Estas variables, son puntos centrales de atención que deben ser resueltas en la administración estratégica de la compañía; y además, son estas las que dan lugar a cierta interacción de actores representativos, quienes toman decisiones que afectan e involucran estos factores en las diferentes estrategias propuestas con el fin de generar el crecimiento y bienestar colectivo para esta.

Según lo anterior podemos identificar estos actores a partir de la definición que hace Michel Godet de los mismos: “son las personas que juegan un papel importante en el sistema, por mediación de las variables que caracterizan sus proyectos y sobre los cuales ejercen un mayor o menor control”.

⁷GODET, Michel, Alfaomega, De la anticipación a la acción, Manual de prospectiva y estrategia, Capítulo 1: El Método de los Escenarios, Pág.4

1.6.1 MIC – MAC⁸

Este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables motrices y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema y se compone de varias fases así:

Fase 1. Listado de variables

Fase 2. Descripción de relaciones entre variables

Fase 3. Identificación de las variables claves

Utilidad y límites del MIC - MAC

- Estimula la reflexión en el seno del grupo y hace reflexionar sobre los aspectos contra-intuitivos del comportamiento de un sistema.
- Los resultados nunca deben ser tomados al pie de la letra, sino que su finalidad es solamente la de reflexionar.
- No existe lectura única y oficial de los resultados del MIC – MAC y conviene que un grupo de reflexión o el equipo directivo forjen su interpretación.

Aplicación del análisis estructural

Partiendo de una visión sistémica del mundo, se entiende que una variable sólo existe por sus relaciones con otras variables; para efectos del presente estudio, se elaboró una lista de variables que intuitivamente los entrevistados sugirieron.

En ésta metodología antes de concluir que existe una relación entre dos variables, es necesario responder sistemáticamente a tres preguntas:

⁸GODET, Michael. De la anticipación a la acción. Colombia. Alfa y Omega, 1999, 73-106

1. ¿Ejerce la variable x una acción efectiva sobre la variable y , o la relación será más bien de y hacia x ?
2. ¿Ejerce la variable x una acción efectiva sobre la variable y , o existe más bien una colinealidad, es decir, una tercera variable z actúa sobre xy ?
3. ¿La relación entre x y y , es directa, o más bien se realiza a través de otra variable k de las incluidas en la lista?

Este procedimiento de interrogación sistemática nos permite evitar muchos errores que podrían cometerse al rellenar la matriz. Este relleno, en general, es cualitativo (existencia o no existencia de las relaciones), pero también cuantificado, de esta forma se distinguen varias intensidades de las relaciones directas: fuertes, medias, débiles y potenciales. En el cumplimiento clásico estas son anotadas respectivamente por los valores 3, 2, 1 y P. de esta manera puede introducirse cierta dinámica en el análisis estructural y contrastar la sensibilidad de ciertos resultados en función de la intensidad de las relaciones consideradas.

En la matriz relacional o matriz de entrada de influencias directas, correspondiente a la valoración clásica hecha por los expertos, las líneas indican la influencia de cada variable sobre todas las demás y las columnas indican que variables ejercen una influencia en cada variable.

Después de haber establecido una lista de las posibles variables que se deben tener en cuenta, se procede a reducir la complejidad del sistema y a identificar las variables claves que habrían de estudiarse en primer lugar.

Las variables externas son las que ejercen mayor influencia y las que ofrecen mayor explicación (determinantes principales del sistema) y las variables internas,

que son las más sensibles a ese contexto. Las variables contextuales que no pueden ejercer una influencia sobre el sistema estudiado podrán dejarse de lado.

El objeto del método es identificar las variables más motrices y más dependientes (variables claves) construyendo una tipología de las variables mediante clasificaciones directas e indirectas

1.6.2 El plano de motricidad dependencia y su interpretación

Cada variable lleva aparejado un indicador de motricidad y un indicador de dependencia sobre todo el sistema. El conjunto de las variables puede por lo tanto situarse en un plano motricidad – dependencia (directa, indirecta y potencial) y se explican de la siguiente manera:

Sector 1: Variables muy motrices y poco dependientes. Son las variables explicativas que condicionan el resto del sistema.

Sector 2: Variables a la vez muy motrices y muy dependientes, son variables de enlace inestables por naturaleza. En efecto, cualquier acción sobre estas variables repercutirá sobre las otras y tendrá un efecto boomerang sobre ellas mismas que amplificará o desactivará el impulso inicial.

Sector 3: Variables poco motrices y muy dependientes. Son variables resultantes, cuya evolución se explica por el sector 1 y 2.

Sector 4: Variables poco motrices y poco dependientes (próximas al origen). Estas variables constituyen tendencias fuertes o factores autónomos.

Sector 5: Variables medianamente motrices y/o dependientes. No se puede decir nada a priori de éstas variables del pelotón.

1.7 MODELO DE ANALISIS DE LA INDUSTRIA DE PORTER⁹

El enfoque de formulación de estrategia más conocido es el modelo de Porter, especialista en administración estratégica. El modelo delinea fuerzas primarias que determinan la competitividad dentro de una industria, e ilustra cómo se relaciona las fuerzas entre sí. Este modelo sugiere que, para desarrollar estrategia organizacional eficaz, el administrador debe comprender y oponerse a esas fuerzas dentro de una industria para determinar el nivel de competitividad en una organización. El término mercado se refiere a los clientes y consumidores., mientras el término industria se refiere al mercado de competidores.

De acuerdo con el modelo, la competitividad en la industria está determinada por los siguientes factores:

- a) Los nuevos participantes o la nueva industria.
- b) Productos que pueden actuar como sustituto de bienes o servicios que las compañías producen en el mercado de competidores.
- c) Capacidad de los proveedores para controlar algunos elementos, como costos de materiales, que la compañía de la industria utilizan para manufacturar sus productos.
- d) Poder de negociación que los compradores poseen en la industria.
- e) Nivel general de rivalidad o competencia entre las empresas del mercado de competidores.

⁹CHAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. McGraw Hill, 2004, p. 348

- f) De acuerdo con este modelo, compradores, productos sustitutos, proveedores y nuevas empresas potenciales son las fuerzas que contribuyen al nivel de rivalidad entre las empresas del mercado de competidores.

Si se comprenden las fuerzas que determinan la competitividad en el mercado competidor, el administrador puede desarrollar estrategias que vuelvan más competitiva su organización. Según Porter, existen tres estrategias genéricas, para que una empresa sea más competitiva: la diferenciación, el liderazgo en costos y la focalización.

DEFINICIÓN DEL SISTEMA

1.8 RESEÑA HISTORICA¹⁰

“50 años de vida empresarial “

Rodor SAS, entidad jurídica con NIT 830.052.439-3 y su marca comercial Premiar, es una empresa manufacturera de productos para identificación, promoción, señalización, obsequios publicitarios, reconocimiento y premiación, 100% colombiana, con sede principal en la ciudad de Bogotá D.C., con la planta de producción ubicada en el barrio La Granja.

Esta Empresa tiene su inicio a mediados de los 60's, exactamente el 7 de junio de 1961, cuando Oreste Rodríguez Vásquez –su propietario inicial-, determina que ante la demanda de productos para reconocimiento y premiación (medallas y escudos) de alta calidad y la necesidad de un servicio personalizado, dar inicio a la comercialización de estos productos. Más adelante –cuando corría el año de 1973-, ante la visualización de un mercado nacional potencial, decide establecer la planta para la fabricación de productos fotograbados.

A pesar de la capacidad de producción de la planta, generada por tres (3) empleados, decide vender a nivel del mercado nacional –en las 5 principales ciudades-, logrando satisfacer las necesidades de reconocimiento en las principales instituciones educativas de la época y en algunas empresas

En este momento, las ventas a empresas (entidades jurídicas o personas naturales), se incrementan como consecuencia de generar un portafolio de artículos publicitarios que fueron muy novedosos, ya que nadie los ofrecía en el

¹⁰ ARCHIVOS Talento humano Rodors.a.s.

mercado de promocionales, tales como llaveros biconvexos, portafósforos, llaveros tipo agenda, reglas metálicas, abrecartas y separadores de página.

Con base en el esfuerzo, la tenacidad, confianza y el compromiso de la unidad familiar, la Empresa ha venido consolidándose a través de los años. Es así como el 24 de Diciembre de 1.993, se constituye como Sociedad Limitada, involucrando a Gloria de Rodríguez y a sus ocho (8) hijos, dentro de la entidad.

En el año 1998 se conforma el grupo empresarial RONI, del cual la empresa **Premiar** entra a hacer parte como la filial número UNO. Durante este proceso, el ente productivo es constituido como Rodor S.L. y se crea precisamente el nombre comercial **Premiar**.

Desde el año 2000 se amplían las líneas de productos -generadas a partir de los procesos de fotograbado, estampado por prensa de fricción, centrifugado de metales de bajo punto de fusión, impresión digital de bajo formato y grabado en máquina láser-, los cuales nos permiten presentar un portafolio a los mercados del sector educativo y corporativo los siguientes artículos: clips marcapágina, escudos de solapa, escudos de corbata, separadores de página, mugs, reglas, abrecartas, monedas conmemorativas, placas de reconocimiento, medallas académicas, dijes, escarapelas, medallas de premiación, condecoraciones, trofeos, placas de identificación, heraldos, esculturas, relojes de sobremesa, entre otros.

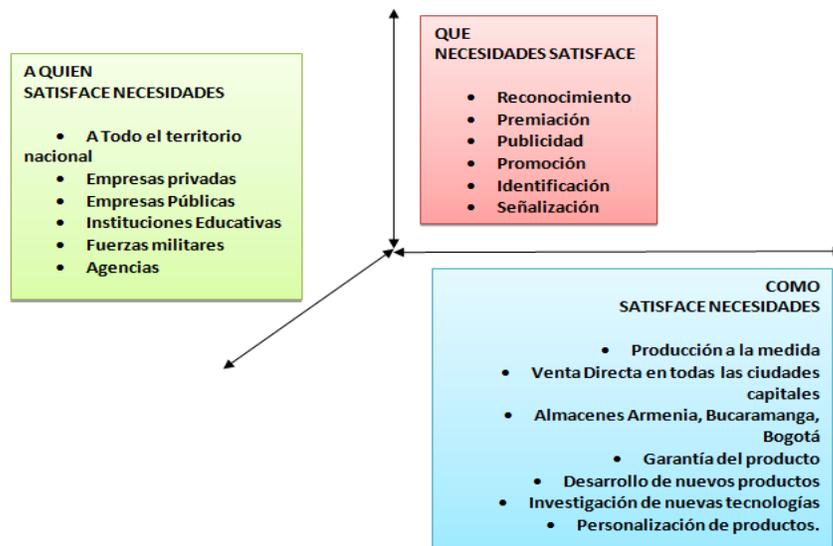
El crecimiento de la empresa, partió de los tres (3) empleados iniciales a una nómina regular de treinta y cinco (35) personas que laboran directamente con la entidad, de los 10 clientes regulares en los primeros años de vida empresarial, se pasa hoy día a contar con más de 1.500 clientes –principalmente en las instituciones educativas-, que se encuentran ubicados en las principales ciudades y municipios del país. A partir del año 2010 se constituye como una Sociedad por Acciones Simplificada, quedando constituida como RODOR S.A.S., en la actualidad se atienden a más de mil clientes que han contribuido al desarrollo de la empresa.

1.9 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACION

1.9.1 Misión¹¹

Proveer soluciones para satisfacer las necesidades de Identificación, Promoción, Premiación y Reconocimiento de nuestros clientes del mercado corporativo (sectores educativo, gubernamental, industrial y comercial), basadas en la manufactura de productos de alta calidad, elaborados a partir de las tecnologías de fotograbado, estampado en prensa de fricción (acuñado), centrifugado de metales de bajo punto de fusión, impresión digital de pequeño formato, grabado y corte asistido por computador y comercialización de productos elaborados por terceros. Nuestra organización concentra sus esfuerzos en: crear y entregar un mayor valor agregado a sus clientes, aumentar la competitividad y la rentabilidad; guiada por nuestros principios y valores y dentro de una política de responsabilidad social empresa.

1.10 MATRIZ DE MACROSEGMENTACION¹²



¹¹ RODOR S.A.S. (2009). CUADRO ESTRATEGICO., (pág. 1). BOGOTA.

¹² Paola Ruiz-Liliana Rodríguez

1.10.1 Visión¹³

Visionamos a Rodor S.A.S. en el año 2013, como una empresa socialmente responsable y certificada en calidad bajo Normas ISO; posicionada en el mercado corporativo colombiano, como empresa líder en la manufactura de productos, para reconocimiento y premiación, de alta calidad y valor agregado; con base en un equipo de trabajo competente.

1.10.2 Objetivos corporativos¹⁴

1.10.2.1 Objetivo general

Tener una estructura organizacional por departamentos basada en la optimización de los procesos y procedimientos, contando con un personal competente.

1.10.2.2 Objetivos Corporativos

ADMINISTRATIVO	MERCADEO Y VENTAS	TALENTO HUMANO	PRODUCCION
Mantener un nivel de liquidez que permita operar y cumplir con las obligaciones legales y contractuales.	Cumplir con la fecha de entrega pactada con el cliente.	Aumentar la productividad permanentemente.	Estandarizar los procesos de producción y gestión; bajo criterios de producción limpia.
Obtener una mayor rentabilidad (después de impuestos) sobre ventas netas.	Entregar los productos con la calidad esperada (ofertada y convenida) por el cliente/consumidor.	Mantener un excelente clima organizacional.	Mejorar los procesos productivos y de gestión existentes.
Aumentar la participación en el mercado (público objetivo).	Desarrollar nuevos productos para los mercados existentes o nuevos.	Equipar a los colaboradores con el K y las herramientas para un alto desempeño.	Implementar la Política de Calidad.

¹³RODOR S.A.S. (2009). CUADRO ESTRATEGICO., (pág. 1). BOGOTA.

¹⁴RODOR S.A.S. (2009). CUADRO ESTRATEGICO., (pág. 3). BOGOTA.

1.10.3 Valores.¹⁵

COMPETENCIA

Estamos seguros de que si nuestro Equipo de trabajo en la gestión humana, administrativa, de mercadeo y ventas, financiera y productiva, es efectivo y hace bien las cosas, podremos satisfacer las necesidades de nuestros clientes con excelencia.

HONESTIDAD

Consideramos que si nuestro Equipo de trabajo humano actúa con sinceridad y confianza en el otro, lograremos actuar íntegramente, respetando los valores de los demás, sin negociar los nuestros.

PERTENENCIA Y TRABAJO EN EQUIPO

Creemos que intercambiando nuestros puntos de vista con franqueza, podremos generar vínculos fuertes con los otros, los cuales contribuirán a aumentar nuestro sentido de pertenencia hacia la empresa, a través del trabajo en equipo nos vincularemos activamente en la búsqueda cooperada de objetivos comunes para nuestra empresa.

AUTO-ACEPTACION Y CRECIMIENTO PERSONAL

Creemos que el respeto y la valoración de sí mismo, son el soporte vital del crecimiento individual, a través del cual encontraremos nuevas formas de hacer las cosas, las que se traducirán en el crecimiento de todos como empresa y de cada uno como individuo.

¹⁵(PRINCIPIOS Y VALORES RODOR , 2006)

SEGURIDAD Y AUTODOMINIO

Consideramos que la confianza en nosotros mismos y en nuestras capacidades, así como el dominio de nuestras emociones, nos permitirá desempeñar nuestras funciones con racionalidad, para asegurar la continuidad de la empresa.

VIDA INTERIOR

Creemos que darle la debida importancia a lo espiritual, es decir tener a Dios en nuestras vidas y cultivar el hábito de la reflexión y el crecimiento personal, nos permitirá lograr una vida armoniosa.

1.10.4 Políticas¹⁶

Suministrar a todos nuestros clientes productos que satisfagan sus necesidades especificaciones, de acuerdo al portafolio de publicidad, identificación y reconocimiento que les ofrecemos.

Los productos responderán a dichas necesidades de manera satisfactoria, al plasmar en los productos, la identificación particular de los clientes al dar una apariencia ajustada a la naturaleza propia del producto y al realizar la entrega en la fecha acordada con el cliente. Lo anterior como fruto de la experiencia y el conocimiento adquirido a través de los años, las competencias tomadas del entorno, el reconocimiento como empresa y la pertenencia a una organización que vela continuamente por la mejora de los procesos.

¹⁶(POLITICA DE CALIDAD , 2005)

1.10.5 Competencias Escenciales¹⁷

CALIDAD

El proceso que se lleva a cabo dentro de la compañía está enmarcado dentro de los estándares de calidad requeridos.

Se cuenta con un amplio personal que está capacitado para hacer chequeos en cada uno de sus procesos y procedimientos y de esta manera sacar un producto acorde con lo que cliente ha solicitado.

Se tienen patrones y referentes de comparación en cada una de las áreas para que las etapas del proceso se cumplan de acuerdo a esta calidad acordada.

CUMPLIMIENTO

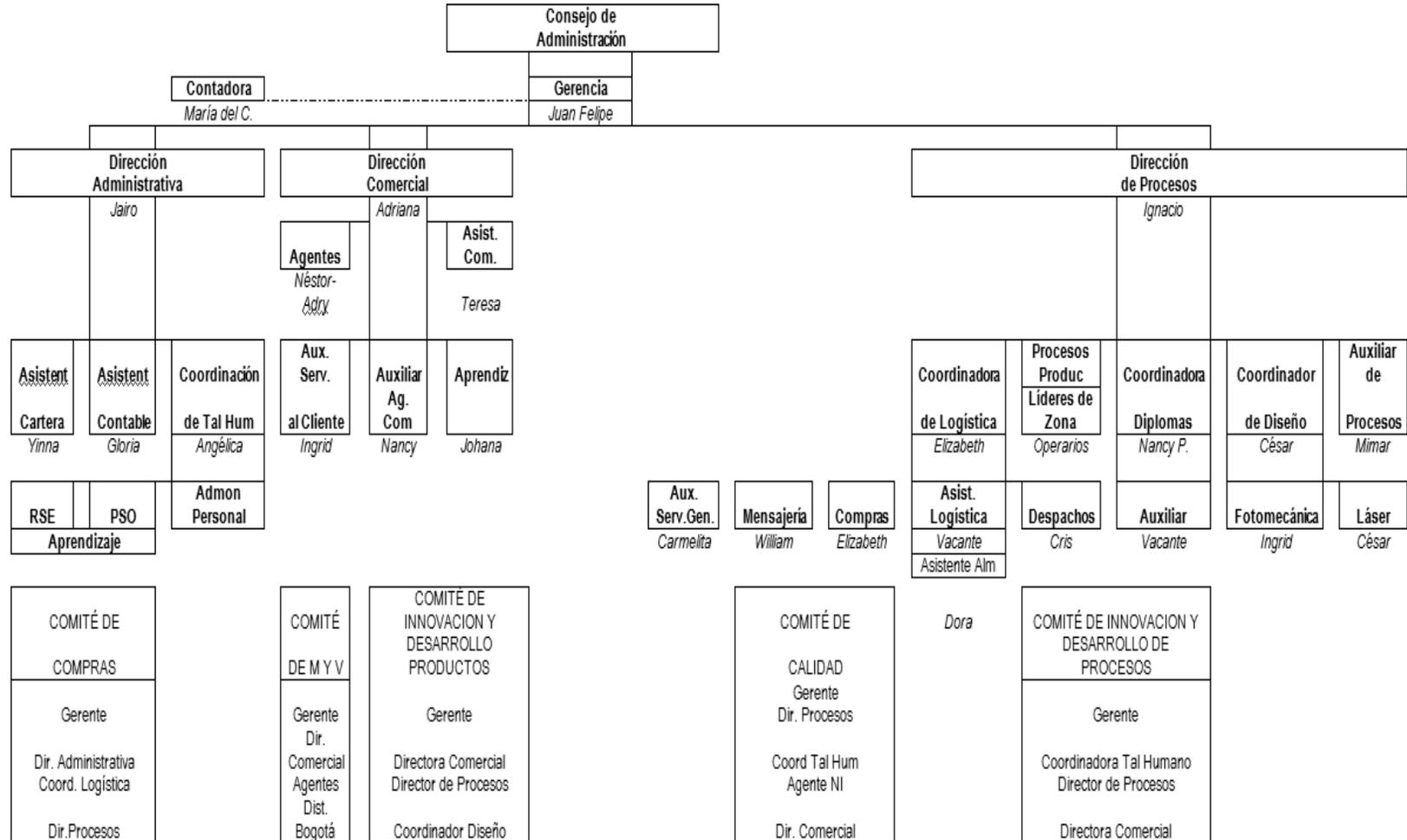
En el marco de la misión de la compañía está satisfacer las necesidades de premiación y reconocimiento, esto nos indica que el 90% de los pedidos que fabricamos son para eventos que tienen un grado de importancia muy alto para el cliente , por esta razón el cumplimiento en la entrega es un tema esencial dentro de la organización , se cuenta con un sistema interno que desde cualquier puesto de trabajo se puede acceder a la información para que el cliente conozca en que parte del proceso está su orden. Igualmente están establecidos los conductos regulares de comunicación en el caso de que alguna circunstancia impida la entrega pactada.

BUEN GUSTO

Está determinado el buen gusto como una competencia esencial en cuanto a que se asocia con diseño y desarrollo, la compañía cuenta con un grupo de 5 personas en diseño dedicadas a plasmar las ideas de los clientes gráficamente para que de este manera se garantice que al cliente se le entregue lo que está esperando y se colmen sus expectativas.

¹⁷ RODOR S.A.S. (2009). CUADRO ESTRATEGICO., (pág. 1). BOGOTA.

1.10.6 Organigrama



ANALISIS DEL SISTEMA

1.11 ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD

1.11.1 Diagnóstico Estratégico

1.11.1.1 Árbol de competencias

DEBILIDADES. Factores que retardan el desarrollo competitivo de la organización.

FORTALEZAS. Factores que aceleran el desarrollo competitivo de la organización.

	RAICES	RAICES	TRONCO	TRONCO	RAMAS	RAMAS
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
MERCADEO Y VENTAS	<p>La marca premiar es reconocida en el territorio nacional por su público objetivo principal que son las instituciones educativas manejadas por comunidades religiosas.</p> <p>La fuerza de ventas la conforman personas con mucha experiencia.</p> <p>La fuerza de ventas a nivel nacional conoce las capacidades técnicas y de producción de la compañía</p>	<p>El poder adquisitivo de los públicos objetivos cada vez es menor.</p> <p>El portafolio de la compañía no está estandarizado, se tienen muchos y con muchos productos en cada uno.</p> <p>El ciclo de vida de los productos no está determinado.</p> <p>Por ser empresa familiar, la fuerza de ventas son familia y han creado sus procesos propios de venta.</p>	<p>El departamento de diseño trabaja en la innovación del portafolio con el conocimiento desde la técnica de lo que es posible hacer y ofrecer a los clientes.</p> <p>La compañía cuenta con un departamento de diseño donde trabajan 4 o 5 personas que tienen las competencias (diseñadores gráficos) para responder de manera creativa a los requerimientos del cliente y plasmar de una mejor forma sus necesidades gráficamente.</p>	<p>La decisión de compra cada vez es más lenta porque hay muchos actores que hacen parte de este proceso.</p> <p>No están determinados los procesos y procedimientos del área en cuanto a registrar información, todos los canales igual, hacer órdenes de pedido y producción.</p> <p>Los distribuidores tienen la potestad de escoger sus proveedores en los productos no producidos por la compañía, los vendedores directos todo lo vender de la empresa o comercializado por el cliente final le está llegando de diferentes puntos de diferentes proveedores.</p>	<p>La empresa cuenta con personal capacitado, recepcionista, 2 asistentes de ventas, 1 asistente comercial, cartera, despachos, entre otros, que están en la capacidad de dar respuesta al cliente a cualquiera que sea su requerimiento ya sea a través de medio telefónico o correo electrónico.</p> <p>Se cuenta con un PBX que maneja seis líneas telefónicas, tres celulares y cada persona un correo electrónico</p> <p>Le da respuesta eficiente a los requerimientos del cliente por medio del sistema.</p>	<p>No existe estructura de mercadeo, personas pensando en el mercadeo, pues la compañía no tiene el tamaño para sostener tanta gente y la persona que está piensa más en ventas y en procesos y procedimientos que en mercadeo.</p> <p>Picos de ventas distribuidos así: I Trimestre: 15% II Trimestre: 25% III Trimestre 40% IV Trimestre 50%</p> <p>Falta Estrategia de Mercado.</p>

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	<p>La compañía estuvo administrada por Don Oreste 25 años, el menor de los hijos era el encargado de llevar los libros contables para ser años después el gerente durante 15.</p> <p>Se tomaron malas decisiones en compras de activos, venta de activos</p>	<p>Nunca se hizo auditoría a los procesos y a las decisiones tomadas.</p> <p>La compañía por malos manejos administrativos le debe en impuestos por declaraciones de IVA \$150.000.000 de pesos a la DIAN.</p> <p>Se han incumplido los acuerdos de pago a los que se ha llegado con los proveedores y se perdieron los créditos y confianza obtenida.</p> <p>Rotación de cartera alta, a los distribuidores se les da 30 días de crédito, deben cancelar anticipo.</p>	<p>Cumple todos los requisitos exigidos por la ley en cuanto a tributación (declaraciones de IVA, de fuente, ICA).</p> <p>No se hace evasión de impuestos, pagos aproximados a la DIAN de \$250.000.000 anuales.</p> <p>Se elaboran documentos equivalentes para las personas no obligados a facturar por ser del régimen simplificado.</p>	<p>Todas las compras se hacen a las empresas conformadas formalmente</p> <p>Se deben créditos a personas naturales, millones de pesos que cobran intereses muy altos y no se pueden hacer pagos con abonos a capital.</p>	<p>La contabilidad y La administración está sistematizada por medio del software HELISA.</p> <p>Exige a las personas documentación como RUT, factura, permisos, entre otros.</p> <p>Departamento administrativo conformado.</p> <p>Últimos Periodos con utilidades.</p>	<p>No hay capital de trabajo.</p> <p>No hay poder de negociación con proveedores.</p> <p>La deuda de la DIAN no permite que los bancos o entidades financieras presten dinero para capital de trabajo.</p> <p>Utilidades usadas para pago de deudas pasadas.</p>
---------------------------	--	---	---	---	---	--

PRODUCCION	<p>Se cuenta con personal capacitado y comprometido para trabajar horas extras siempre que sean necesarias.</p> <p>Se cuenta con personal nuevo y comprometido para desempeñar las distintas labores.</p> <p>Disponemos de facilitadores con experiencia cada uno en su respectiva área.</p> <p>El mantenimiento de la maquinaria se ha hecho antes de la temporada.</p> <p>Los arreglos locativos se han hecho antes de la temporada.</p>	<p>Tenemos deficiencias en algunas de las máquinas por el tiempo de uso, y por el mantenimiento. Lo que implica que en cualquier momento estas se dañen y se tenga que parar la producción.</p> <p>El programa de producción (Bases de datos) no se encuentra actualizado lo que dificulta ingresar y buscar órdenes de producción con rapidez.</p> <p>No se ha podido terminar la planta de tratamiento por la cual no se puede sacar una producción limpia.</p> <p>Falta mejorar la calidad en las distintas áreas con los productos procesados.</p>	<p>Se habilitaron espacios suficientes en cada una de las áreas para un mejor desempeño de los trabajadores.</p> <p>Se dispone de más tiempo para adelantar órdenes de producción para alta temporada.</p>	<p>Se ha tenido dificultades en el esmaltado de las piezas, ya que le está cayendo la pintura, esto ha implicado hacer varios reproceso y en algunos casos se ha tenido que repetir los artículos.</p> <p>Se ha tenido inconveniente con los negativos en cuanto al tamaño y nitidez de las leyendas. Lo que ha implicado mandarlos a hacer a imágenes y textos.</p> <p>El uso de la gasolina roja es una de las principales causas de que se salte la pintura y no se adhiera bien al producto.</p>	<p>Se cuenta con la colaboración de los líderes en las distintas áreas para que le colaboren a los facilitadores en el manejo del personal nuevo.</p> <p>Se cuenta con un programa de producción que permite enlazar la información de la producción con la comercial.</p> <p>Se hace control de calidad en el proceso para que los productos estén acorde con lo que el cliente ha solicitado.</p>	<p>Los insumos no están llegando a tiempo a la planta lo que nos ha dificultado el despacho.</p> <p>El PRAGMA está muy pesado, lo que implica que se demore subir la información ingresada y en algunos casos que no abra la página.</p>
-------------------	--	--	--	--	---	--

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">TALENTO HUMANO</p>	<p>La compañía tiene un departamento de talento humano integrado por personas competentes.</p> <p>Se desarrollan labores de capacitación a lo largo del año.</p> <p>Se llevan a cabo actividades de bienestar en las que participan todos los empleados generando sentido de pertenencia en la compañía.</p>	<p>No se conforma el fondo de empleados.</p> <p>Muchas veces las respuestas del departamento no son las que empleado quiere.</p> <p>El empleado no se siente respaldado por el personal</p> <p>Hay mucha rivalidad entre los empleados</p> <p>Existe mucha discriminación entre los diferentes niveles dentro de la compañía.</p>	<p>Algunas de las áreas más importantes cuentan con personal altamente calificado para llevar a cabo su labor.</p> <p>La nómina se paga por dispersión el mismo día a todo el personal que cuenta con una cuenta de ahorros personal.</p>	<p>Por los químicos que se manejan en el proceso productivo las personas tienen alta rotación.</p> <p>Personas poco capacitadas en algunos casos ignorantes que no permiten que se lleven a cabo procesos de desarrollo.</p>	<p>Todo el personal de planta está contratado con contrato de trabajo a término indefinido.</p> <p>Se paga al empleado todo lo que la ley exige en cuanto a prestaciones sociales, parafiscales, liquidaciones, vacaciones, entre otros.</p>	
---	--	---	---	--	--	--

5.1.1.2. Análisis tendencial de las variables internas

VARIABLE	PASADO	PRESENTE	FUTURO
EXPERIENCIA Y TRADICION	<p>1. Concentración de la autoridad. La empresa es una empresa familiar que fue administrada, dirigida y controlada por el Sr. Oreste, solo él era quien tomaba decisiones, en su mayoría acertadas, pero sin su presencia era muy normal que se presentaran inconformidades de parte del cliente. Fue positivo el hecho de que don Oreste era muy preciso y perfeccionista en todo el desarrollo de su proceso lo que hacía que se diferenciara de la competencia. Todos los procesos, pedidos, productos a nivel comercial, productivo y decisiones financieras debían ser autorizadas y revisadas por él.</p>	<p>1. Organigrama jerárquico por departamentos. La empresa la dirige el gerente general quien cuenta con un equipo de trabajo altamente calificado que gerencia cada una de las áreas de la compañía, comercial, financiera y administrativa, talento humano y producción. Estos gerentes a su vez cuentan con coordinadores de las áreas lo que hace que cada persona desde su cargo cumpla con unas responsabilidades a nivel estratégico y operativo. Existe una jerarquía de toma de decisiones y autoridad respecto de todo su equipo de trabajo y el proceso que en su momento tenga encargado cada uno. La empresa la conforman 1 Gerente General- 4 Gerentes de departamento- 5 Coordinadores- 5 Facilitadores de Área productiva y 20 operarios- 5 administrativos y 15 productivos.</p>	<p>1. Administración por objetivos La gerencia pondrá a su equipo Directivo a guiar su trabajo en equipos altamente efectivos que cumplan con los objetivos específicos de cada área o departamento así como a su vez entre todos se cumpla un objetivo general estratégico. Se generará un plan de incentivos por áreas donde se premie a los equipos que cumplan con las metas y los objetivos propuestos.</p>
CALIDAD EN EL SERVICIO	<p>2. Concentración a la producción. La empresa solo se concentraba en producir, no importaba mucho a quien o como sino en producir en escala y en grandes cantidades. Solo se producen artículos en acero y fotograbados.</p>	<p>2. Concentración al cliente. Se cambia el modelo de vender productos metálicos a suplir la necesidad de Premiación y reconocimiento, La empresa pasa de estar concentrada en la producción a estar concentrada en el cliente, en suplir las necesidades de las Instituciones educativas y del sector empresarial, se hacen actividades en pro de conocer mejor a los clientes para de esta manera poder suplir mejor sus necesidades, para lo cual se tiene un software de CRM, donde queda</p>	<p>2. Concentración al mercado. Toda la orientación de la compañía estará hacia el mercado y las necesidades del mismo. Desde la producción se educará al operario para que haya una conciencia de lo que vale un cliente y la importancia de que cada uno desde su rol y el proceso que lleva a cabo debe aportar con calidad y cumplimiento para que en conjunto se cumpla con la promesa de valor que se ha ofrecido al cliente.</p>
ENTREGA OPORTUNA			

		registrado todo el relacionamiento y se hace el seguimiento.2008 - 800 clientes,2009 creció a 1.150, 2010 a 1.200 2011más de 1.300 clientes a nivel nacional con una cobertura de público objetivo 0 (Institución educativa CONACED) de más del 75%, publico objetivo 2 (Icfes muy superior y superior) el 50%, cifras que vienen creciendo en más de 5 puntos anualmente	
ROTACION DEL PERSONAL	<p>3. Ignorancia productiva. El único que conocía el proceso productivo del fotograbado era el sr. Oreste, los demás operarios contaban con muy poca capacitación en los procesos y la profesionalización no existía. El proceso de fotograbado es un proceso muy artesanal lo que hace que no hayan medidas, tiempos, procesos exactos o anteriormente establecidos, por tal razón queda al azar o al gusto de cada operario. El Sr. Oreste pagó los estudios de sus operarios básicos para que la enseñanza fuera más fácil y el proceso no dependiera solo de él. Igualmente el Sr. Néstor uno de los hijos del Sr. Oreste que estaba estudiando en su momento para ser Diseñador industrial fue quien averiguó las maquinas que se usaban para este proceso, y se dio a la tarea de hacerlas hechizas (armadas y en ocasiones inventadas por el), de esta manera el proceso era menos riesgoso para el operario y de alguna forma se tenía mejor fidelidad de la calidad de los productos.</p>	<p>3. Conocimiento de capacidad productiva. Se conocen los tiempos de producción, las horas hombre empleadas en cada proceso productivo, se cuenta con un software que lleva el programa de producción digital y saber las capacidades de producción de cada tecnología hace que se puedan generar proyecciones de crecimiento y de ventas en cada una de ellas. Se tiene determinado cada canal comercial cuanto tiene que vender y en qué públicos objetivos de acuerdo a la capacidad instalada en la producción.</p>	<p>3. Conocimiento tecnológico y sus alcances Se conocerá cual es el alcance en el manejo de cada una de las tecnologías y sus materiales, la combinación de los mismos para generar más productos acordes a las necesidades del mercado. Se creará un departamento de Investigación y desarrollo que de la mano con el departamento de diseño y de mercadeo se encargará de generar ideas innovadoras que estén acordes con la capacidad de la producción y con la capacidad adquisitiva de cada uno de los mercados a los que se quiera llegar. Se capacitará a toda la fuerza de ventas para que conozcan estos alcances y en la asesoría con el cliente se ofrezca no más ni menos de lo que la compañía desde la producción está en capacidad.</p>
LIQUIDEZ	<p>4. Empirismo administrativo. La administración de la compañía, la contabilidad y la tesorería estaban manejadas de manera muy empírica sin presupuestos, sin proyecciones, sin análisis, sencillamente había un valor en pesos que el Sr. Oreste quería recibir para poder vivir y de esta manera se</p>	<p>4. Equipos de trabajo competentes. La administración de la compañía la lleva a cabo un grupo de personas capacitadas cada una en su labor. Desde la gerencia financiera y administrativa se controla la tesorería, la cartera, la contabilidad, el almacén (para valorizar el inventario) y las compras de la</p>	<p>4. Habilidad gerencial- BSCard. Administración de la compañía desde el Balance ScordCard de manera que todas las áreas estén enlazadas y todos apunten al logro de un objetivo común. Cada operario sabe sus alcances, sus indicadores, sus metas y sabe la importancia que tiene cumplirlas o lo que</p>

<p style="text-align: center;">APALANCAMIENTO</p>	<p>hacían todos los cálculos, nunca hubo un precio estándar siempre se cobró de acuerdo al momento, la capacidad, la necesidad. El hijo menor del Sr. Oreste, Juan Carlos quien tendría capacidades administrativas fue quién tomó la administración de la empresa llevando los registros y libros contables par toda la información que la empresa necesitara presentar ante los entes legales y jurídicos.</p>	<p>compañía, esto ha llevado a la compañía a tener mayor control y seguimiento y a tomar decisiones únicamente basados en las cifras. Se hacen análisis mensuales junto con la gerencia para saber la situación económica de la compañía y la viabilidad de hacer adecuaciones, inversiones, endeudamientos, entre otros.</p>	<p>afecta el hecho de no cumplir. La gerencia contará con la información en línea de manera tal que pueda monitorear desde cualquier parte todo el despliegue de actividades, logros y cumplimientos de la compañía.</p>
<p style="text-align: center;">CALIDAD DEL PRODUCTO</p>	<p>5. Baja calidad. Como el proceso no estaba estandarizado era muy difícil dejar una pieza igual a la otra, lo que hacía que los pulidos, brillos, acabados quedaran disperejos en cada pedido. En su momento el mercado no podía ofrecer algo mejor que eso por lo que no era mayor inconveniente frente al cliente quien no era muy exigente con este tema.</p>	<p>5. Estandarización Se estandarizan los procesos, se tienen testigos de cómo debe quedar cada uno de los productos del portafolio, y en el caso de que sea desarrollo de producto se hace una muestra para aprobación y de esta manera se socializa el patrón o testigo. Los operarios conocen cual es factor de calidad que tienen que evaluar entonces cada área tiene un número y debe hacer control de calidad del área anterior y de esta manera evitar que las inconformidades aumenten en el proceso y que se detecten a tiempo, así como también se tiene la certeza de que cada pieza está quedando con la calidad requerida. Se hacen procesos de acción correctiva y preventiva en el transcurso del proceso como los clientes que tienen alguna inconformidad posterior a la entrega del pedido. En el 2009 las acciones correctivas fueron 83 para 5.260 órdenes de producción en el 2010 las acciones correctivas fueron 108 para un total de 4.852 órdenes de producción, en el 2011 fueron 68 acciones correctivas para un total de 4.958 órdenes de producción.</p>	<p>5. Sistemas de gestión de calidad. Se logrará la certificación de Calidad bajo la Norma ISO para la cual la empresa ya viene preparándose haciendo procesos y procedimientos en todas las áreas, estandarizando procesos y normalizando el proceso productivo de algunas de las tecnologías.</p>

AUTOMATIZACIÓN PROCESOS	DE 1. Teléfonos. El único medio de comunicación era el teléfono, a pesar de que la red telefónica no era tan buena para la comunicación con otras ciudades del país, como la planta quedaba en Funza Cund. Siempre debían salir a telecom a llamar a los clientes de afuera o de Bogotá.	1. Comunicaciones. Los sistemas de comunicación en la actualidad son PBX que cuenta con 10 líneas telefónicas y contestador red de internet inalámbrica, correo interno de la compañía para cada usuario Telefonía móvil para comunicación en tiempo real con la fuerza de ventas a nivel local y nacional. Software CRM .Servidor general de la empresa para compartir archivos de todas las áreas Manejo de agendas electrónicas.	1. Tecnología- Página Web. Se contará con tecnología que permita un mejor internet sin fallas, un servidor con menos intermitencias. La página web de la compañía prestará los servicios de catálogo, intranet, cotizaciones y compras en línea.
TECNOLOGIAS PARA LA PRODUCCION	2. Máquinas. En principio no se tenía maquinaria pues se desconocía en el proceso cuales maquinas se debían usar, pero en la medida que la demanda creció se investigó y se fueron adaptando todas las cosas para hacer las maquinas. Con el paso del tiempo se fueron perfeccionando estas máquinas y adquiriendo otras que ya se podían conseguir en el mercado.	2. Mecánica y Automatización- Se cuenta con maquinaria moderna, con impresoras, estampadoras, centrifugas a las que se les hacen mantenimiento preventivo y de esta manera garantizar que los tiempos del proceso productivo se reduzcan y de esta manera ser más competitivos.	2. Software integrado. El software de la compañía será uno solo donde se concentre toda la información de manera tal que no se tenga que duplicar el registro de información de parte de todas las áreas. El sistema será integrado para que cada área tenga acceso a la información en general y en cualquier momento desde cualquier parte se pueda dar respuesta al cliente.
CAPACIDAD PRODUCTIVA	3. Información Toda la información de los clientes estaba en la cabeza del Sr. Oreste, después su esposa fue quién empezó a llevar un registro de todos los datos en un cuaderno, donde se iban pegando los pedidos y las facturas que se le hacían a cada uno y de esta manera saber que era lo que cada uno compraba en cantidad, fecha, y precio. Más adelante hubo la posibilidad de adquirir tecnología para que esto quedara archivado de forma digital.	3. Información centraliza-da. 6 programas de pcc. Toda la información se maneja por medio de software Comercial: CUBBICO que es el programa donde se deja registrado todo el relacionamiento con el cliente, los ingresos y las salidas para hacer la respectiva facturación. Producción: PRAGMA programa de producción donde se juntan las 6 tecnologías, este programa genera los programas por áreas para que los equipos de cada área cumplan con las entregas. Administrativa: HELISA es el programa contable en el que se manejan los inventarios, los ingresos y egresos y por ende toda la contabilidad de la compañía.	3. Producción de líneas genéricas. Contando con las tecnologías existentes se buscará la manera de optimizar los recursos mediante nuevos materiales más económicos para ganar competitividad, de esta manera poder entrar al mercado genérico como lo son Museos, parques Temáticos, almacenes de cadena y generar en temporadas de baja producción, líneas genéricas que se pueden negociar en consignación, entre otras opciones o alternativas.
COSTOS FIJOS			
AUTOMATIZACIÓN PROCESOS	DE 4. Descentralizada. Toda la producción estaba aislada, nada estaba coordinado con lo otro, pero por ser pocos clientes pues este tema no era crucial pero al querer conocer la	4. Producción e industria. Toda la producción está concentrada en las 6 tecnologías manejadas. Se conoce todo el proceso productivo de cada una de ellas, y se cuenta con personal altamente	4. Tiempos y movimientos. Se estudiarán los costos específicos en que incurre cada uno de los productos (en materiales, tiempos, horas hombre, entre otros), para tener datos más cercanos a

	información debían buscarla en muchas partes y sin tener la certeza de que se llegaría a encontrar.	capacitado para el desarrollo de los procesos en cada una de las tecnologías.	la realidad y de esta forma poder aprovechar mejor las tecnologías más económicas.
INFRAESTRUCTURA	5. Producción en casa. La producción se hacía en el garaje de la casa del Sr. Oreste, donde toda la familia hacía parte del proceso productivo, en muchas ocasiones no se tuvieron las precauciones necesarias para llevar a cabo el proceso, pues el proceso vinculaba muchas cosas industriales como químicos, ácidos, seguetas peligrosas, entre otros.	5. Todo bajo el mismo techo. Hace 5 años la planta de producción se trasladó del municipio de Funza, Cundinamarca a la ciudad de Bogotá, en una bodega de más de 500 metros, con 3 pisos donde están la planta de producción, las oficinas administrativas y la parte comercial.	5. Nuevas instalaciones Se contará con nuevas instalaciones para la parte comercial, esta área necesita de más espacio donde solo se trabaje en la creación de nuevos productos, nuevos mercados, nuevas campañas.
MANEJO AMBIENTAL	6. Producción no ambiental. Se trabaja en casa sin ningún tipo de prevención ante los vertimientos de aguas	6. Normatividad ambiental. Se conocen las normativas y se crea y lleva a cabo todo el proceso de la PTAR- Planta de tratamiento de aguas residuales	6. Producción limpia .Se llevara a cabo una producción limpia en todas las áreas teniendo en cuenta las normativas
CAPACIDAD CREATIVA Y DE INNOVACION	1. Portafolio cerrado, pocos productos. La baja capacidad de producción junto con el pequeño portafolio sirvió para suplir las necesidades de unos pocos clientes, pero no se podía pensar en crecer por que ni el proceso ni la capacidad. Hasta el 2009 solo se desarrollaban productos o técnicas de otros productores o ideas conseguidas en páginas web.	1. Portafolio flexible- ampliación del portafolio El portafolio se hace de acuerdo a las necesidades de premiación y reconocimiento de los clientes. Se desarrollan nuevos productos con las 6 tecnologías existentes que entran a hacer parte del portafolio. Se trabaja con el equipo de diseño para mezclar diferentes posibilidades con los diferentes procesos productivos de manera tal que los productos sean originales, innovadores y competitivos y que por supuesto suplan la necesidad del cliente. En 2010 se hicieron 5 innovaciones y en 2011 se avanzó en innovación donde se hicieron 8 desarrollos y 3 innovaciones.	1. Compras por Internet. Ampliación de las ventas y los mercados a través de la página de internet. Un catálogo bien estructurado que permita conocer al cliente todas las opciones posibles.
POSICIONAMIENTO	2. Venta en ciudades capitales (5). Solo se vendía en las ciudades principales por que la comunicación con otras ciudades intermedias era muy restringida, igualmente las carreteras y las vías de acceso no tenían las mejores condiciones.	2. Ampliación de mercados- cobertura nacional. Se amplían los mercados en todo el territorio nacional y de esta manera se muestra la fortaleza en la infraestructura de ventas con la que se visita por medio de correría a más o menos 150 municipios del país. Se	2. Penetración de mercados – cobertura nacional Cobertura nacional a través de más distribuciones en las ciudades capitales y más agentes en las ciudades intermedias, de manera que estén más cerca de los clientes y sus necesidades.
CLICLO DE VIDA DEL PRODUCTO			
CANALES DE DISTRIBUCION			

PRECIO		
CRECIMIENTO EN VENTAS		<p>cuenta con mercados denominados el mercado 1- Colegios CONACED, y ICFES superior y muy superior en las 20 ciudades más grandes del país. 2- Universidades de pregrado y posgrado de las 20 ciudades más importantes del país. 3. EMPRESAS Sitios turísticos-parques temáticos de las ciudades capitales del país.</p>

- **VARIABLES ENDOGENAS**

	FORTALEZAS	PESO	CALIF	(PESO X CALIF)
MERCADEO	Capacidad creativa y de innovación. Departamento de diseño conformado por 5 personas, profesionales con capacidad de innovación y conocimiento pleno de las técnicas establecidas para llevar a cabo los procesos productivos.	0,07	4	0,28
PRODUCCION	Infraestructura Instalaciones Físicas amplias, bodega de 3 pisos de 4	0,03	4	0,12
MERCADEO	Posicionamiento Reconocimiento de nuestra marca en el público objetivo de Instituciones Educativas privadas de comunidades religiosas, de 500 clientes 400 nos reconocen y 300 son clientes.	0,02	3	0,06
PRODUCCION	Entrega Oportuna. Infraestructura que responde a un cumplimiento en el tiempo de entrega, para 2011 del 89%	0,10	4	0,40
MERCADEO	Calidad en el servicio 10 Asesores de ventas a lo largo del territorio nacional atendiendo al cliente personalmente. Infraestructura en oficina con 7 personas dedicadas a dar respuesta a los requerimientos de los clientes.	0,07	3	0,21
PRODUCCION	Calidad del producto Estandarización de procesos y procedimientos de toda la producción y la comercialización de los artículos, control de calidad en cada una de las áreas para asegurar que el producto cumpla con las condiciones pactadas entre el asesor y el cliente.	0,08	3	0,24
MERCADEO	Experiencia y tradición 50 años en el mercado, experimentación de nuevos procesos y nuevas tecnologías que hagan más eficientes los procesos.	0,02	4	0,08
PRODUCCION	Capacidad Productiva. Proceso de producción manual donde para hacer más productos solo se necesita más personas, capacidad de hacer el 120% más de lo que se hace en el presente.	0,06	3	0,18
TALENTO HUMANO	Manejo ambiental Cumplimiento de todas las leyes a nivel ambiental, planta de tratamiento de aguas residuales, vertimiento de aguas, disposición de residuos sólidos y líquidos. Conformación del DGA Departamento de Gestión ambientales.	0,03	3	0,09
TALENTO HUMANO	Seguridad Industrial Cumplimiento del programa de la ARP en capacitación para el uso de elementos de protección personal EPP, señalización en planta, dotaciones de acuerdo a la tarea.	0,04	3	0,12

	DEBILIDADES			
ADMINISTRACION	Liquidez Los picos de ventas hacen que el dinero no ingrese en los momentos que se necesita, no hay ingresos equilibrados a lo largo del año, la rotación de cartera es alta.	0,07	1	0,07
TALENTO HUMANO	Clima Organizacional Hay discriminación de las personas internamente, los operarios no tienen mucha formación lo que hace que se generen envidias y malos ambientes.	0,03	2	0,06
ADMINISTRACION	Apalancamiento financiero No hay capacidad de endeudamiento por una deuda grande con la Dian, el sector financiero cruza esta información y no tramita los créditos por deberle a la Dian.	0,06	1	0,06
TALENTO HUMANO	Rotación de personal Por el manejo de los químicos y trabajos operativos muy monótonos hay mucha rotación del personal lo que hace que los procesos de inducción, entrenamiento y capacitación sean más largo y dispendiosos traigan consecuencias graves en el proceso de producción.	0,05	2	0,10
PRODUCCION	Automatización de procesos El proceso por ser tan artesanal es lento, no se puede dar respuesta al cliente en tiempos cortos, la tecnología existente es costosa pues es usada por otro tipo de industrias.	0,06	2	0,12
MERCADEO	Ciclo de vida de los productos Los productos tienen un ciclo de vida muy corto, por que el cliente requiere innovación casi anual, entonces esto genera muchas restricciones se deben buscar y hacer muchos esfuerzos para hacer tantos cambios en el portafolio.	0,06	2	0,12
MERCADEO	Canales de distribución. Cada Canal Comercial tiene unas características diferentes, entonces desde el mercadeo y las ventas toca hacer cosas muy diversas para suplir con la necesidad de cada uno.	0,03	1	0,03
MERCADEO	Precio Por ser el costo fijo alto el precio de venta al público se aumenta, y el mercado que está dispuesto a pagar más por más que se ha reducido. Hay mucha competencia en precios.	0,07	2	0,14
MERCADEO	Crecimiento en ventas No hay crecimientos esperados por que conseguir clientes nuevos es difícil y los antiguos se van a la competencia por reducción de presupuestos, por cambios de políticas, entre otros.	0,03	1	0,03
ADMINISTRACION	Costo fijo El costo fijo de admon, ventas, y de producción es muy alto dada la infraestructura montada para dar respuesta al cliente, es muy costoso mantenerla para cumplirle a los clientes que si pagan más.	0,03	1	0,03
		1		2,54

La ponderación del resultado da un total de 2.54 lo cual quiere decir que las estrategias utilizadas hasta el momento han sido adecuadas y acertadas en algunos casos, por lo tanto cubren con las necesidades de la organización teniendo un buen desempeño, tenemos factores muy relevantes para la organización que mantienen el equilibrio interno como lo son ***La calidad en el producto*** que es uno de los factores que componen la promesa de valor al cliente, la empresa se ha empeñado en concentrarse en que el producto tenga un alto diferenciador en la composición y que fruto de esto se entregue al cliente un producto con alta calidad igualmente ***la calidad en el servicio***, donde cuenta con un alto equipo comercial capacitado para dar respuesta eficiente al cliente logrando que el cliente se mantenga y este fiel. La empresa cuenta con una ***experiencia, tradición e infraestructura*** que se han consolidado a través de los 50 Años de existencia que generan credibilidad y garantía ante los clientes, cabe anotar también que es de vital importancia el manejo de instalaciones físicas, ***gestión ambiental y capacidad productiva***, que hacen que la empresa está aportando a una causa social con el tratamiento de aguas residuales y le brinde al cliente una amplia capacidad de dar respuesta en cortos tiempos.

No se debe desconocer que sin embargo deben hacerse algunas mejorías para reducir las debilidades y tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos para tener un mejor resultado, en este caso la compañía debe hacer un análisis profundo para la optimización de sus costos tomando área por área y de esta forma lograr que los precios sean más competitivos.

Igualmente hacer más esfuerzos desde las condiciones de recaudo para generar más liquidez a la compañía, con liquidez podrán dar mejores alternativas al personal y de esta forma disminuir la alta rotación de esta.

5.2. Análisis del Entorno Estratégico

5.2.1. Análisis del Sector

El ministro de Comercio, Industria y Turismo, Sergio Díaz-Granados, aseguró que, sin duda el principal aporte del sector al crecimiento económico fue la tasa de aumento de las exportaciones (11,4% para el período en referencia). Además de haber sido un año récord en el ámbito comercial, dijo, Colombia se destacó por haber superado en crecimiento de sus ventas externas de bienes a los demás países de América Latina, a las principales economías desarrolladas y a las más dinámicas de Asia y África, recalcó el jefe de la Cartera de Comercio.

En el resultado total del PIB incidió la dinámica de sectores como el comercio y la industria que variaron a tasas de 3,9% y 5,8%, respectivamente. En este punto se destaca el aporte que hizo la industria en generación de empleo (más de 220.000).

Estos dos últimos sectores vienen creciendo a tasas que hoy reflejan el impacto positivo de las políticas de desarrollo empresarial en las que viene trabajando el Gobierno Nacional, y cuyo énfasis es el de aumentar el número de empresas formalizadas, aumentar la financiación para las empresas y consolidar sectores de talla mundial.

La cifra final del PIB el año pasado, refleja el impulso que ha tenido la demanda, y que se ha reflejado en el incremento del consumo total.

Según Díaz-Granados, el buen momento por el que pasa la economía también responde al aumento de la confianza inversionista y del comportamiento favorable que se observa en las cifras de turismo.

En 2011 llegaron 1.582.118 viajeros extranjeros, con un crecimiento de 7,3% más que en igual período de 2010, cuando llegaron 1.474.863.

En 2011 hubo un importante crecimiento de viajeros provenientes de Brasil (40,6%), Chile (23,6%), Venezuela (16,1%), México (16,2%) y Canadá (16,7%).

El Ministro confió en que la entrada en vigencia del TLC con Estados Unidos, del Acuerdo Comercial con la Unión Europea, así como del Acuerdo de Alcance Parcial con Venezuela, la llegada de nuevos inversionistas al país, la dinámica en la firma de acuerdos de inversión, serán determinantes para que el crecimiento de la economía colombiana sea superior al 5,9% de 2011.¹⁸

Los resultados que ha tenido hasta ahora el comercio colombiano hacen prever que el 2011 será uno de los mejores años del sector, con una reactivación general en el consumo de bienes.

Así lo aseguró Guillermo Botero, presidente de la Federación Nacional de Comerciantes, Fenalco, quien destacó que enero fue un mes extraordinario en materia de ventas, de tal forma que los comerciantes no sintieron la diferencia entre diciembre y el primer mes del presente año.

Según la encuesta mensual de ese gremio, en enero se destacaron las ventas de vehículos y de computadores, además de los útiles escolares, porque fue temporada de inicio de clases en la mayor parte del país.

La encuesta también indicó que el 68% de los comerciantes son optimistas y piensan que este año para el sector va a ser mejor que el 2010.

Asimismo, los empresarios del comercio se sienten satisfechos con el comportamiento de sus ventas en el inicio de este año. El 42% de ellos reportó un incremento en el volumen de ventas respecto al mismo mes del año pasado, un 32% informa ventas similares, mientras para el 26% restante las ventas disminuyeron..

¹⁸ <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=2418>

Los comerciantes han diseñado un sin número de campañas, como ferias escolares, meses de descuentos, con el propósito de cautivar a los consumidores con diferentes estrategias.

Buenos resultados en el Valle

Los comerciantes del Departamento también presentaron un buen balance del sector en la región y al finalizar el 2010, el 58% de los empresarios del comercio reportaron un incremento de sus ventas, mientras que sólo el 20% dijo que disminuyeron.

El informe económico del Banco de La República recalcó que a pesar de los efectos del invierno, los comerciantes reportaron durante el último trimestre del año una mejoría en el comportamiento de las ventas frente al mismo trimestre de 2009.

Es así como para el 45% de los comerciantes encuestados las ventas mejoraron. Según Botero, el comercio es un gran privilegiado de la revaluación, porque los productos entran del exterior muy económicos y al consumidor también le llegan más baratos.

“Sin embargo no podemos pensar sólo en nosotros, aquí hay un problema agudo sobre el sector exportador, pues esas empresas requieren una tasa de cambio que las haga más competitivas en los mercados externos y es allí donde está la preocupación”, dijo el directivo.

Sobre el contrabando de licores, tema que preocupa hoy a los Departamentos, según Botero, el gran problema son los regímenes especiales que tienen las zonas como Manaure, Maicao y tal vez alguna otra población de La Guajira, que son la gran fuente del contrabando hacia el interior.

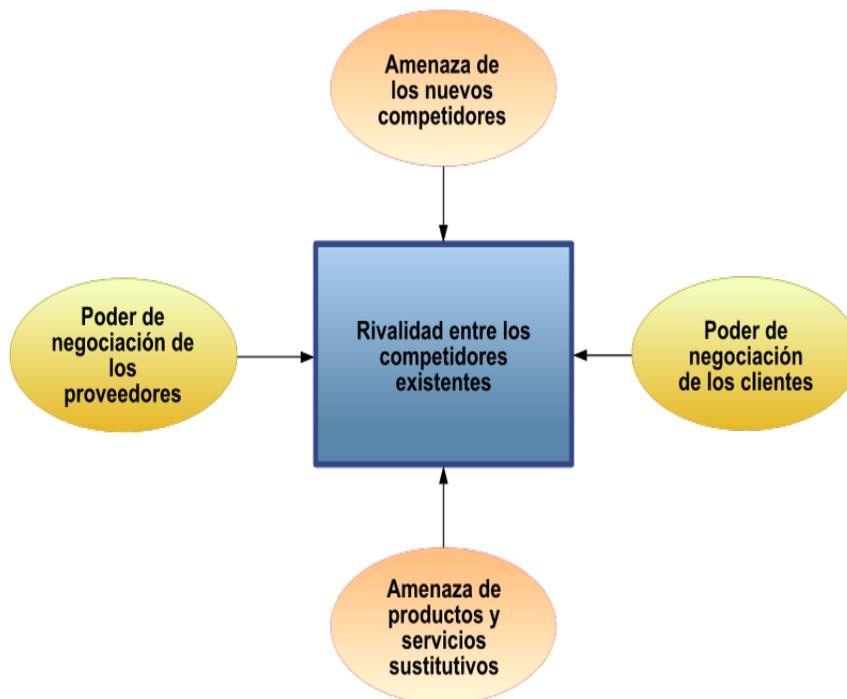
“Allá llegan unos volúmenes de cajas de licores que jamás podrían ser consumidos en ese departamento; obviamente que todo el mercado lo focalizan

en introducir esos licores a todo el país y eso es lo que verdaderamente está golpeando las finanzas de los departamentos”, afirmó.

Denunció también que hay contrabando abierto en las zonas del Urabá, proveniente de Panamá, situación a la que el país de prestar más atención.¹⁹

Toda la situación de la reactivación de la economía es un factor favorable para la compañía pues en la medida que el consumo aumente la demanda de producto será más alta, seguramente será importante que se le dé importancia al tema de que la oferta también podrá aumentar y esto podrá verse como una amenaza.

5.2.2. Análisis de la Atractividad- Cinco fuerzas de Porter



¹⁹El País.com.co 07/3/2011

5.2.2.1. Matriz de Atractividad

	FACTORES COMPETITIVOS	ATRACTIVIDAD						OBSERVACIONES	
			Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta		
BARRERAS DE ENTRADA	Economías de escala	Pequeña	X					Grande	Fabricación en línea, bajo pedido, no existen inventarios de producto terminado, solo de algunas materias primas, materiales e insumos.
	Diferenciación de producto	Escasa				X		Grande	El producto debe diferenciarse por calidad, por cumplimiento y por diseño e innovación.
	Identificación de marca	Baja				X		Elevada	El cliente identifica la marca, debe ser posicionada en el público objetivo de Instituciones Educativas, especialmente en el segmento de Comunidades Religiosas.
	Costo de cambio	Bajo				X		Elevado	El riesgo de cambio para el cliente es muy alto dado que el material es requerido para actividades con alta carga de sentimientos, de compromisos, en días específicos y horas específicas.
	Acceso a canales de distribución	Amplio		X				Restringido	Facil acceso a los canales de distribución
	Requerimientos de capital	Bajos						X	Elevados

	Acceso a tecnología avanzada	Amplio		X				Restringido	Para llevar a cabo el proceso productivo no se encuentra mucha tecnología pues el proceso es muy manual, pero los pocos procesos que se pueden usar maquinas son de fácil acceso y de costo no muy alto.
	Acceso a materias primas	Amplio					X	Restringido	Muchas materias primas usadas para obtener la calidad del producto son importadas.
	Protección del gobierno	Inexistente	X					Elevada	No hay legislaciones, ni decretos que impidan la comercialización, venta o producción del producto.
	Efecto de la experiencia	Sin importancia		X				Muy importante	El cliente no le da mucha importancia a la experiencia pues le importa es que le cumplan y le brinden un producto de calidad independiente del tiempo que lleven en el mercado.

BARRERAS DE SALIDA	Especialización de activos	Elevada		X				Baja	Los activos son poco liquidables, altamente especializados con pequeño valor de liquidación.
	Costo fijo de salida	Elevado		X				Bajo	Se tienen compromisos con terceros y con los proveedores.
	Interrelación estratégica	Elevada					X	Baja	No se tienen alianzas estratégicas ni ningún vínculo que impida la salida del mercado.
	Barreras emocionales	Elevadas	X					Bajas	Muchas empresas familiares.
	Restricciones gubernamentales y sociales	Elevadas					X	Bajas	no hay ninguna restricción gubernamental para salir del mercado.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Número de competidores igualmente equilibrados	Grande				X		Pequeño	Manejo de las 5 tecnologías juntas
	Crecimiento de la industria relativo a industria de fotograbado	Lento		X				Rápido	La industria no está identificada cada quien crece en la medida de su cuota de mercado y lo que su capacidad alcance.
	Costo fijo o de almacenaje	Elevado		X				Bajo	Los costos fijos son altos y de almacenaje pues se debe tener mucho stock por que los insumos y materias primas algunos son importados, igualmente que las fijaciones y empaques, se debe tener todo el personal durante el año para dar respuesta en las altas temporadas.
	Características del producto	Genérico				X		Producto único	El producto debe ser diferenciado
	Incrementos capacidad	Pequeños				X		Grandes	No es relativo por que las capacidades depende las temporadas
	Diversidad de competidores	Elevada		X				Baja	Las empresas competidoras son muy diversas casi todas son empresas de garaje, pequeñas, personas naturales, lo que hacen que las rentabilidades esperadas sean menores y obliguen a las bajas del sector.
	Compromisos estratégicos	Grandes				X		Bajos	No se tienen acuerdos ni alianzas con competidores.

PODER DE LOS COMPRADORES	Cantidad de compradores importantes	Pocos				X		Muchos	No aplica ley de Pareto
---------------------------------	-------------------------------------	-------	--	--	--	---	--	--------	-------------------------

	Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Muchos		X				Pocos	Los clientes si tienen la opción de comprar productos que suplan la misma necesidad a menor costo, no con las mismas garantías
	Costos de cambio del comprador	Bajos				X		Altos	El costo de que el comprador cambie es alto dado que el sector no ofrece el diseño ni las garantías que ofrecemos nosotros.
	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Elevada				X		Baja	En la única tecnología que esto nos puede pasar es en el caso de impresión Digital puesto que los clientes pueden imprimir o comprar software que les suplan esta necesidad pero las otras tecnologías no.
	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja		X				Elevada	Muy poco probable
	Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Grande				X		Pequeña	En algunas oportunidades nuestro producto por la alta calidad sirve para que el nombre del cliente quede en alto.
	Contribución de la industria al costo total de los compradores	Fracción grande					X	Fracción pequeña	
	Rentabilidad de los compradores	Baja	X					Elevada	Los clientes no compran con el fin de ganarse algo tangible o dinero , pues ellos compran imagen

PODER DE LOS PROVEEDORES	Cantidad de proveedores importantes	Pocos				X		Muchos	No hay muchos proveedores nacional que suministren materias primas o insumos de la calidad que se requiere
	Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja		X				Elevada	Hay poco producto sustituto y las existencias en los proveedores actuales no son tan altas pues no tienen alta rotación dado el tamaño de la industria.

	Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Elevado		X				Bajo	El costo de cambio es elevado pues es difícil encontrar proveedores que cumplan con la calidad y cuando se cambia bajan precios pero las calidades no son las mismas, y estas calidades no se detectan a simple vista.
	Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Elevada				X		Baja	La inversión es muy alta y las rentabilidadesno.
	Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja		X				Elevada	La producción de las materias primas del negocio son de alta inversión, los proveedores no fabrican para esta industria sino para otras más grandes.
	Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Elevada		X				Pequeña	Si es importante el aporte pues sila materia prima no es de calidad el producto por ende tampoco
	Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fracción grande					X	Fracción pequeña	
	Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Pequeña		X				Grande	Muy pequeña pues no es ni el 20% de las ventas del proveedor lo que aporta la industria.

DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande		X				Pequeña	
	Costos de cambio de usuarios	Bajos				X		Elevados	
	Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Elevada		X				Baja	Si es agresivo por el precio y hay quienes prefieren precio y l rentabilidad es mayor pues los costos fijos no son tan altos.
	Precio-valor de sustitutos	Elevado				X		Bajo	se consiguen productos sustitutos de menor costo pero no mayor garantía ni calidad

Atractividad Muy baja: $4 \times 1 = 4$

Atractividad Baja: $17 \times 2 = 34$

Atractividad alta: $16 \times 3 = 48$

Atractividad Muy alta: $5 \times 4 = 20$

Total: $106/42 = 2.52$

La compañía está en un sector que no es determinante ni de tamaño grande para la industria lo que conlleva a que no haya interés de inversión, el que fabrica es hace muchos años, no hay nuevos, y como la oferta es amplia y la demanda estática no hay amenazas de entrada.

Sin embargo por ser un sector pequeño los pocos que existen deben saber aprovechar sus ventajas competitivas para ser mejores que los demás, en este caso la empresa tiene una experiencia como ninguna otra de las empresas, y sigue manejando una calidad, cumplimiento y diseño superiores a los manejados por la competencia.

Este resultado nos muestra que la empresa está en equilibrio que no tiene cosas muy atractivas pero tampoco cosas tan poco atractivas que la afecten, este estado servirá para fortalecer esas cosas positivas y alejar las barreras que puedan ser amenazas en el futuro, igualmente aprovechar el equilibrio para ser más atractivos en el sector y lograr que esas cosas de gran influencia sean las que permitan que haya un crecimiento y que los resultados futuros sean más atractivos.

Se debe aprovechar el buen nombre, la experiencia, la capacidad que tiene la compañía para que esta sea la barrera de entrada, pero no se puede descuidar los factores claves y las cosas que pueden debilitarla y que pueden alejar al cliente.

5.2.2.2. Identificación de Competidores²⁰

Para la realización de dicho análisis se tomó una muestra representativa de las siguientes seis (06) empresas:

1. Lamprea
2. El gran triunfo
3. Disdamal
4. Gravomark
5. Americana de Trofeos
6. Fábrica de Trofeos “La Mejor”.

Así mismo, se evaluaron aspectos importantes en la competencia dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

- **Identidad corporativa:** Se indagó acerca de aspectos relacionados con la identidad gráfica, el concepto de diseño y las ayudas visuales para la exhibición de los productos.
- **Espacio Comercial:** Esta encuesta pretendía evaluar sobre el mobiliario utilizado y las vitrinas para exhibir los productos, sus jerarquías visuales y manejo de las promociones.
- **Los Productos:** El objetivo con esta parte de la encuesta consistía en averiguar si en la competencia manejaban referencias de los productos.
- **La Relación Empresa – Cliente:** Se consideran evaluables aspectos como las rutinas de ventas, manejo y entrenamiento de los vendedores, y el material promocional propio.

²⁰ ENCUESTA Directa al competidor 2011

A continuación se analizarán las encuestas realizadas a cada una de las empresas de la competencia y su situación frente a los ítems mencionados anteriormente:

- **LAMPREA:**²¹

Identidad Corporativa: Esta empresa no posee una entidad gráfica reconocida claramente, dado que su tipografía no evidencia su actividad comercial o la imagen a proyectar; así mismo, poseen una papelería convencional en la cual su tipografía se encuentra impresa en matriz de punto. No poseen tampoco ayudas visuales para su exhibición ni existe una entidad gráfica dentro de la misma. No manejan uniformes en los empleados que atienden al público quienes en su mayoría son los mismos dueños de la empresa y por lo general son adultos mayores

Espacio Comercial: Manejan una vitrina hacia el exterior muy reducida, en donde enfatizan en el manejo de la platería para regalos; sin embargo, en el manejo de su vitrina interna exhiben objetos pequeños; su mobiliario no corresponde necesariamente a su identidad visual, ya que solo algunos de los aparadores tienen familiaridad entre sí. Lamprea maneja un tipo de exhibición vertical, dividiendo las zonas de trofeos y placas por categorías e iluminadas solo con fluorescentes; el espacio para la circulación es accidental y algunos estantes son empotrados a las paredes.

Los productos ofrecidos por lamprea están jerarquizados de acuerdo a su tamaño y tema. Placas empotradas a la pared, trofeos y regalos, no poseen una exhibición específica para el manejo de sus promociones.

Productos: Lamprea no maneja referencias en sus artículos a la venta, no posee un catálogo en donde se encuentren sus productos, lo que hace que no se

²¹ ENCUESTA Directa al competidor 2011

muestre tan competitiva; así mismo, en la empresa no existen líneas de productos ni líneas promocionales o promociones de productos.

Relación empresa – cliente: Presta una atención muy esmerada y amable en donde ven a sus clientes como visitantes familiares, ofreciéndoles bebidas y haciéndolos sentir muy cómodos mientras diligencian las cotizaciones o facturas. Para el caso del manejo del personal interno, la empresa no tiene estipulado forma alguna de entrenamiento, sino todo es empírico; su atención evidencia que son un negocio de tradición, los precios no son manejados de manera explícita a pesar de todo se encuentra etiquetado.

- **EL GRAN TRIUNFO:**²²

Identidad Corporativa: Poseen entidad gráfica claramente reconocida y aplicada, ya que se encuentran en una búsqueda de diferenciación por medio de su tipografía, los colores azul y rojo predominan en las iniciales de su nombre. Se utiliza en el aviso y en la tarjetería; en el caso de la cotización, se pierde esta identidad para manejar el criterio del tipógrafo de turno. La papelería de la empresa no posee un concepto de diseño, debido a que es un modelo convencional; tampoco poseen ayudas visuales para la exhibición de sus productos. El personal que presta el servicio a los clientes, viste una bata como uniforme que marca la posición del vendedor dentro del proceso productivo, lo cual evidencia que el operario es a la vez vendedor o quien acompaña solo el proceso de compra.

Espacio Comercial: La empresa no maneja una vitrina exterior, sino tienen una gran puerta en vidrio a manera de vitrina y otra puerta lateral que se encuentra sellada; sin embargo, existe un manejo de las vitrinas en su parte interior para materiales finos tales como plata y cristal en donde el cliente no tiene acceso inmediato a los mismos, lo que no permite que haya contacto directo entre el

²² ENCUESTA Directa al competidor 2011

producto y el cliente. Su equipo mobiliario es manejado con estantería, vitrinas en metal y soportes en madera para trofeos grandes y su exhibición es realizada de acuerdo al tipo de premiación (trofeos, cristales, placas, medallas, etc) ordenadas por tamaño y clase. El local donde se encuentran los productos es bastante iluminado, reforzado por un gran espejo que ayuda a iluminar y a abrir un poco más el espacio; la circulación es intuitiva, ya que se marcan inconscientemente las zonas de los productos, pero no se maneja un concepto de circulación en particular. Así mismo, la empresa no maneja las holguras, por lo que no hay espacios propios para cada producto, pero tampoco se llega a una saturación, existe un equilibrio dentro de la cantidad de productos exhibidos. Existen jerarquías visuales para los productos de acuerdo a su tamaño, al tipo de producto o al material de cual son hechos. Dentro de su exhibición no existe una especial para el manejo de las promociones.

Productos: Se manejan referencias pero solo para su manejo interno en las cotizaciones y facturas de venta. No poseen catálogo de productos propio, sino un listado de precios como ayuda y soporte en la venta; no manejan líneas de productos ni líneas promocionales, ya que los productos son armados a conveniencia del cliente.

Relación empresa – cliente: En El Gran Triunfo no se evidencia una rutina de venta, sino un acompañamiento al cliente, quien decide con base en los precios de los productos. No existe un manejo estandarizado para los vendedores y no cuentan con material promocional propio.

- **DISMADAL:**²³

Identidad Corporativa: En esta empresa existe un esfuerzo de atracción, pero no es perceptible más allá de la papelería convencional. No posen ayudas visuales

²³ ENCUESTA Directa al competidor 2011

para su exhibición, el personal que atiende a los clientes no porta uniforme de la empresa.

Espacio Comercial: Manejan una vitrina exterior agresiva, cobijada por una reja que es más bien una barrera visual, no existe un aislamiento entre la vitrina y el interior, todo el mobiliario es uniforme modular que permite ser armado de acuerdo a la necesidad de exhibición, el material de este mobiliario es en madera y en metal negro. El tipo de exhibición que maneja la empresa en cuanto a sus productos es periférico, tiene pocas referencias exhibidas y se muestra un poco aburrido el panorama, así mismo, existe una iluminación muy pobre en las exhibiciones. Su concepto de circulación es accidental, pero hay un dominio visual completo del centro del local y una holgura excedida, ya que el producto es apreciado en su unidad. Las jerarquías visuales para los productos están en trofeos – placas / grabado – fotograbado. En esta empresa tampoco se evidencia algún manejo para la exhibición de las promociones.

Productos: No existen referencias en los productos, sino para manejo interno; no hay catálogo de productos y no están claramente definidas las líneas de productos.

Relación empresa – cliente: Existe una rutina de venta, ya que se ofrece asesoría para la selección por parte del cliente de los productos y servicio respecto de la necesidad particular del mismo; el manejo y entrenamiento de sus vendedores es totalmente empírica.

- **GRAVOMARK²⁴**

Identidad Corporativa: Su identidad gráfica es evidente en los formatos de facturación y cotización (logos), sin embargo, esta entidad no está presente en los componentes de exhibición; su papelería no posee un concepto de diseño, su

²⁴ ENCUESTA Directa al competidor 2011

diagramación responde a la convención comercial. No existen ayudas visuales para sus exhibiciones, dado que su modalidad consiste en exponer todas las referencias, generando entropía visual. No existe una unidad cromática dentro de la exhibición, los productos dispuestos son muestras de trabajos hechos a otros clientes, la similitud cromática es expresa en los materiales usados (metal madera y cristal). Por otra parte, su dueña es a la vez la vendedora, quien no viste uniforme, utilizando un atuendo descomplicado para generar según ella un circuito de comunicación más fresco.

Espacio Comercial: Existe una vitrina exterior pequeña en donde se exhiben algunas de sus referencias, el concepto de su vitrina interior apela a una percepción por parte del cliente de “aquí consigue de todo”, así mismo, existe un mobiliario donde se destaca el uso del vidrio como acertado, de tal manera que su color y textura no compiten con el producto exhibido, todo el mobiliario tiene familiaridad. Su criterio para ubicar su tipo de exhibición corresponde a la concepción accidental del espacio lleno (fondo – figura). De igual manera, se intuye un concepto de circulación, por lo que los muebles se encuentran dispuestos de forma periférica ahorrando espacio, la circulación plantea un recorrido observando hacia la pared. En cuanto a las holguras manejadas existe una circulación humana de centro a periferia, entre productos se observan reservas de espacio con zonas de línea de productos, separándolos pero sin generar descansos visuales. Para el caso de las jerarquías de productos, éstos son separados por “líneas” dejando cúmulo de ellos en un espacio, es decir, decorativos pero no legibles. Al igual que las demás empresa estudiadas, no existe un manejo para la exhibición de las promociones.

Productos: Existen referencias que se manejan por tamaño: líneas coordinadas, combinaciones posibles, líneas de bases, líneas de figuras, líneas de material, cada una discriminada como unidad combinable. No existe al igual que en las demás empresas de la competencia catálogo de productos; se manejan líneas de

productos en materiales (metal, madera, acrílico) y en formas (copa, tasa); pero no existen líneas promocionales ni promociones de productos.

Relación empresa – cliente: La rutina de venta es informal, depende del grado de conocimiento del producto por parte del vendedor, el manejo y entrenamiento de los vendedores es empírico. La empresa no maneja material P.O.P y/o promocional propio.

- **AMERICANA DE TROFEOS²⁵**

Identidad Corporativa: No poseen una entidad gráfica claramente reconocida, ya que sus colores amarillo y negro son evidentes en el aviso exterior y tarjetas de presentación, mas no en el resto de la papelería y ésta no tiene un concepto de diseño definido. En sus ayudas visuales para la exhibición, la empresa depende principalmente de las muestras físicas presentes en todas las referencias. Al igual que los negocios de su ramo, la expresión cromática del espacio está determinada por el aspecto metálico de los trofeos, sin embargo, la continuidad de las superficies gradadas revestidas con tapete son un acierto como fondo continuo. Por otro lado, el personal que labora en la empresa no cuenta con un uniforme pero son cuidadores de su aspecto y conocedores de su oficio.

Espacio Comercial: Maneja una vitrina hacia la calle entapetada y gradada como el interior, la cual determina un límite visual con el interior por sus gradas. Así mismo, existe un manejo de vitrina interno y un mobiliario en donde los objetos son vitrinas bajas de 80 centímetros de altura en madera, contrastadas con entapetado. Para exhibir los productos, éstos se encuentran dispuestos gradualmente como los trofeos, los cuales no alcanzan una altura mayor a 1.60 metros, su situación responde más a su tamaño. Dicho lugar es iluminado, ya que

²⁵ ENCUESTA Directa al competidor 2011

se maneja luz cenital difuminada de baja temperatura de luz, tendiente al amarillo acompañado y contrastada con la luz natural que se recibe del exterior. El concepto de circulación es accidental, evidencia corredores estrechos donde los protagonistas son los trofeos en cantidad. Las holguras de recorrido son escasas, ya que los espacios entre producto y producto son reducidos. Para las jerarquías en los productos, su exhibición se horizontaliza partiendo del piso, por altura en los trofeos, la medallería se dispone en superficies abatibles adosadas a la pared. No manejan exhibición de las promociones.

Productos: Existen referencias que son reconocidas por componentes nominándolas de la misma forma (victoria – triunfo). No existe catálogo de productos, ni líneas de productos, ni líneas promocionales.

Relación empresa – cliente: No cuentan con una rutina de venta específica, existe in manejo empírico del personal que labora en la empresa, especialmente en el entrenamiento de los vendedores y no manejan promocional propio.

- **FABRICA DE TROFEOS “LA MEJOR”:**²⁶

Identidad Corporativa: Poseen una entidad gráfica reconocida y aplicada, ya que el material impreso, posee la imagen de un trofeo, el cual es aplicado en la papelería y en el material publicitario, igualmente se aplica al aviso. No se aplica en la exhibición ni en componentes como uniformes o señalización. Por otro lado, la papelería no tiene un concepto de diseño, la imagen del trofeo es orgánica, sin algún tipo de construcción o modulación; la diagramación es convencional, común en trofeos tipográficos, no existen elementos de acompañamiento ni refuerzo que garanticen la recordación de la imagen. No poseen ayudas visuales para su exhibición, más allá de un sticker con el precio impreso a máquina, la única preocupación es lo que más se pueda, con un orden por tamaño, ocupando todo el espacio disponible, los productos están expuestos sin contemplación estética

²⁶ ENCUESTA Directa al competidor 2011

alguna, no se tienen elementos de refuerzo de la marca, ni mucho menos facilita la relación con la empresa que los produce, no existe un valor agregado de la empresa frente al producto.

No existe unidad cromática dentro de la exhibición, se podría suponer que el azul presente en la papelería fuera el color corporativo utilizado en las batas de los uniformes del personal que labora; sin embargo, al nivel de exhibición no hay ninguna parametrización y se llega a un caos cromático, tanto para los productos como para el mobiliario. El uniforme utilizado por los operarios es una bata azul petróleo en donde resalta el hecho de ser fábrica; el proceso industrial se hace evidente dentro del almacén y la charla pareciese cliente – operario. La persona que atiende es una empleada, que posiblemente cumple funciones operativas de armado o empaque; ésta acompaña la decisión de compra enfocada a los productos.

Espacio Comercial: Esta empresa maneja una vitrina exterior donde se aprovechan todas las posibilidades que la planta física ofrece incluyendo una puerta sellada; existe un manejo interno de su vitrina, las cuales son en vidrio y en metal, protegiendo todos los productos susceptibles de ser robados, los productos ocupan el 100% del espacio disponible. Existen una variedad de repisas y vitrinas acomodadas de acuerdo al tamaño del producto. El proceso de exhibición se realiza de forma intuitiva, bajo el criterio de “lo que se muestra es lo que se vende”; en éste caso, se llega al extremo de saturar completamente el espacio micro y macro. Para contemplar una pieza es necesario aislarla, impidiendo que la viste se detenga en algo particular. La iluminación es general, la luz natural penetra por las ventanas, la luz es aleatoriamente colocada que permite la iluminación global de toda la exhibición. No se maneja concepto de circulación, únicamente se deja el espacio para el paso de la persona que quiera acceder a los productos. No existen puntos de atención, los productos llenan el espacio de pared a pared y de suelo a techo, por lo tanto, no se manejan holguras, solo quedan los blancos suficientes para el paso de una persona entre trofeos y

vitricas. Las jerarquías de los productos se han separado por tamaños, quedando zonas de trofeos, placas y medallas; sin embargo, se genera un desorden que llega a ser agresivo para quien desconoce del tema, son tantas las posibilidades que no se reconoce ninguna, por otra parte, no existe manejo para la exhibición de las promociones.

Productos: Existen referencias numeradas por tamaño y por precio de tipo interno, no es reconocida para el cliente ni uniformes para el diverso de productos. No existe un catálogo físico de productos, no se manejan líneas de productos, ya que los mismos son discriminados por precio y tampoco existen líneas promocionales.

Relación empresa – cliente: En la empresa existe una rutina de venta donde se puede pensar que para cada producto existe un entrenamiento previo de quien lo ofrece, sin embargo, es más la experiencia y la práctica diaria del ejercicio la que genera la rutina; se parte del presupuesto del cliente para mostrar determinados productos que puedan satisfacer la necesidad.

Con respecto al manejo y entrenamiento de los vendedores, éstos parten de su experiencia y habilidad natural para entablar un acompañamiento sobre la decisión de compra. Es de las pocas empresas en este ramo que maneja material promocional propio como afiches y calendarios de bolsillo

5.2.2.3. Matriz de Perfil Competitivo

				RODOR-PREMIAR		GRAVOMARK		TROFEOS LA MEJOR	
				EMPRESA		COMPETIDOR		COMPETIDOR	
	FACTOR INTERNO CRITICO	COMPETEN CA	PES O	CALIFICACI ON	TOTAL	CALIFICACI ON	TOTAL	CALIFICACI ON	TOTAL
	FORTALEZAS								
1	Saber Hacer - experiencia y tradición	RAIZ	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
2	Capacidad creativa y de innovación	RAIZ	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14
3	Infraestructura	TRONCO	0,04	4	0,16	2	0,08	2	0,08
4	Posicionamiento	TRONCO	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08
5	Manejo Ambiental	TRONCO	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
6	Seguridad industrial	TRONCO	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12
7	Capacidad productiva	TRONCO	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12
8	Servicio personalizado	RAMAS	0,06	4	0,24	2	0,12	2	0,12
9	Cumplimiento en la entrega	RAMAS	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
10	Calidad del producto	RAMAS	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12
	DEBILIDADES								
1	Liquidez	RAIZ	0,09	1	0,09	3	0,27	3	0,27
2	Rotación personal	RAIZ	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14

3	Clima Organizacional	RAIZ	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12
4	Apalancamiento financiero	TRONCO	0,08	1	0,08	3	0,24	3	0,24
5	Automatización de procesos	TRONCO	0,06	2	0,12	3	0,18	1	0,06
6	Ciclo de vida del producto	TRONCO	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08
7	Canales de Distribución	TRONCO	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12
8	Precio del producto	RAMAS	0,07	2	0,14	1	0,07	3	0,21
9	Crecimiento de ventas	RAMAS	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15
10	Costo fijo - admon-ventas-pcc	RAMAS	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,2
	RESULTADOS		100%		3,04		3,04		2,88

Después de hacer la encuesta a los competidores identificamos que la mayor competencia la tenemos con la empresa Gravomark y la empresa Trofeos La Mejor pues son las empresas que más se acercan a las características de calidad y cumplimiento que Premiar ofrece a su mercado, respecto de los factores claves de éxito son parecidos y por eso es más fácil hacer la comparación con ellos, entre ellos encontramos que factores como la innovación, el cumplimiento en la entrega, la calidad del producto y el precio son muy influyentes en la competitividad y en estos a pesar de tener altos niveles no estamos muy lejos de estas empresas pues ellas también están haciendo grandes esfuerzos por fortalecer estos factores, no desconocemos que el nivel en el que está la empresa en estos factores es bueno y que la tradición y la experiencia en el mercado son un factor de lealtad de parte del cliente que es determinante pero hay otros factores que están influenciando negativamente, en el tema de precios y liquidez hay una fuerte injerencia y esto está afectando mucho la competitividad.

5.3. ANALISIS DEL MACROENTORNO

5.3.1. Marco PESTEL

5.3.1.1. Marco Legal:

Dentro del Marco legal encontramos que hay leyes y decretos que pueden ser oportunidades y otras amenazas, a continuación la normativa y su influencia:

DECRETO 180 DE 1981(enero 29)

Por el cual se dictan normas sobre la expedición y registro de títulos y certificaciones en educación preescolar; básica primaria; básica secundaria y media vocacional.

Artículo 9º.- Diploma. Los diplomas que expidan las instituciones a que se refiere este decreto expresarán que en nombre de la República de Colombia y por autorización del Ministerio de Educación Nacional se otorga el correspondiente título. Tales documentos llevarán las firmas y los sellos del Rector y del Secretario del plantel.

El texto de todo diploma deberá redactarse en idioma castellano, incluir los nombres y apellidos completos del graduando, el Número de su documento de identidad y extenderse en papel de seguridad.

El Ministerio de Educación Nacional establecerá el valor que los establecimientos de educación podrán cobrar a sus alumnos por la elaboración del Diploma.²⁷

Este Decreto es una oportunidad para la organización dado que todo el papel que manejamos está autorizado por Ministerio de Educación con las respectivas tramases de seguridad, que garantizan la legalidad del documento.

Son muy pocas las empresas que tienen estos permisos. Sin embargo, podría ser una amenaza que hay muchas Instituciones Educativas que no les importa que los documentos no estén conforme a la ley, pues nadie los controla, sin embargo en el proceso de venta esto se le hace ver al cliente.

Esto se presenta como una oportunidad por la compañía dado que cumple con todos los requisitos legales y debidamente autorizados por el ministerio de educación nacional, en donde los productos de impresión digital cumplen al pie de la letra con las exigencias de la ley.

²⁷ <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1314>

LEY 1252 DE 2008 (noviembre 27)

ARTÍCULO 12. OBLIGACIONES. Es obligación del generador de los residuos peligrosos:

1. Realizar la caracterización físico-química y/o microbiológica de los mismos, conforme con lo establecido en el RAS (Resolución 1060 de 2000, Título F) y demás procedimientos vigentes, a través de laboratorios especiales debidamente autorizados por las autoridades ambientales competentes o quien haga sus veces, para identificar el grado de peligrosidad de los mismos.
2. Informar a las personas naturales o jurídicas que se encarguen del almacenamiento, recolección y transporte, aprovechamiento, tratamiento o disposición final de los mismos.
3. Formular e implementar Planes de Gestión Integral de Residuos Peligrosos con su respectivo plan de contingencia, para garantizar la minimización, gestión, manejo integral y monitoreo de los residuos que genera.
4. Garantizar que el envasado o empacado, embalado o encapsulado, etiquetado y gestión externa de los residuos peligrosos que genera, se realice conforme a lo establecido por la normatividad vigente.
5. Poseer y actualizar las respectivas hojas de seguridad del material y suministrar a los responsables de la gestión interna, los elementos de protección personal necesarios en el proceso.
6. Capacitar al personal encargado de la gestión interna en todo lo referente al manejo adecuado de estos desechos y en las medidas básicas de precaución y atención de emergencias.
7. Registrarse ante la autoridad ambiental competente y actualizar sus datos en caso de generar otro tipo de residuos de los reportados inicialmente.

8. Las demás que imponga la normativa ambiental colombiana.²⁸

LEY 9 DE 1979(Enero 24)

Residuos líquidos.

Artículo 10º.- Todo vertimiento de residuos líquidos deberá someterse a los requisitos y condiciones que establezca el Ministerio de Salud, teniendo en cuenta las características del sistema de alcantarillado y de la fuente receptora correspondiente.

Artículo 11º.- Antes de instalar cualquier establecimiento industrial, la persona interesada deberá solicitar y obtener del Ministerio de Salud o de la entidad en quien éste delegue autorización para verter los residuos líquidos.

Artículo 12º.- Toda edificación, concentración de edificaciones o desarrollo urbanístico, localizado fuera del radio de acción del sistema de alcantarillado público, deberá dotarse de un sistema de alcantarillado particular o de otro sistema adecuado de disposición de residuos.

Artículo 13º.- Cuando por almacenamiento de materias primas o procesadas existe la posibilidad de que éstas alcancen los sistemas de alcantarillado o las aguas, las personas responsables del establecimiento deberán tomar las medidas específicas necesarias para el cumplimiento de la presente Ley y sus reglamentaciones.

Artículo 14º.- Se prohíbe la descarga de residuos líquidos en las calles, calzadas, canales o sistemas de alcantarillado de aguas lluvias.

²⁸ http://www.cisproquim.org.co/legislacion/ley_1252_2008.pdf

Artículo 15º.- Una vez construidos los sistemas de tratamiento de agua, la persona interesada deberá informar al Ministerio de Salud o a la entidad delegada, con el objeto de comprobar la calidad del afluente.

Si al construir un sistema de tratamiento de agua no alcanza los límites prefijados, la persona interesada deberá ejecutar los cambios o adiciones necesarios para cumplir con las exigencias requeridas.

Artículo 16º.- En la realización de planes de ordenamiento urbano deberán tenerse en cuenta, para la ubicación de las zonas industriales, los siguientes aspectos:

- a. Incidencias de las descargas de residuos industriales líquidos en los sistemas de alcantarillado municipal;
- b. Grado de tratamiento requerido de acuerdo con las características de los residuos industriales líquidos y con la clasificación de las fuentes receptoras y su incidencia en los sistemas municipales de tratamiento;
- c. Posibles efectos sobre la utilización actual o futura de las aguas
- d. Posibilidad de construcción de sistema de tratamiento y de alcantarillado para aguas residuales y aguas lluvias
- e. Conveniencia de zonificar el área industrial de acuerdo con las características de los residuos producidos en los diferentes establecimientos, con el objeto de facilitar o complementar los procesos de tratamiento requeridos

Régimen de caudales de la fuente receptora.²⁹

Estas leyes son una oportunidad para la compañía pues ninguna empresa de la industria está haciendo el control y la regulación ambiental, mucho menos disposición de residuos sólidos y líquidos.

²⁹ <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1177>

Este tema de responsabilidad social empresarial se maneja con la Cámara de Comercio de Bogotá con los que se maneja un sello de que certifica a la organización como empresa socialmente responsable y esto es un punto fuerte para la negociación con clientes que están en la misma vía de la calidad y de preservar el medio ambiente.

DECRETO 4807 20 de diciembre de 2011

ARTICULO 2. ALCANCE DE La GRATUIDAD EDUCATIVA. La gratuidad educativa se entiende como la exención del pago de derechos académicos y servicios complementarios. En consecuencia, las instituciones educativas estatales no podrán realizar ningún cobro por derechos académicos o servicios complementarios.³⁰

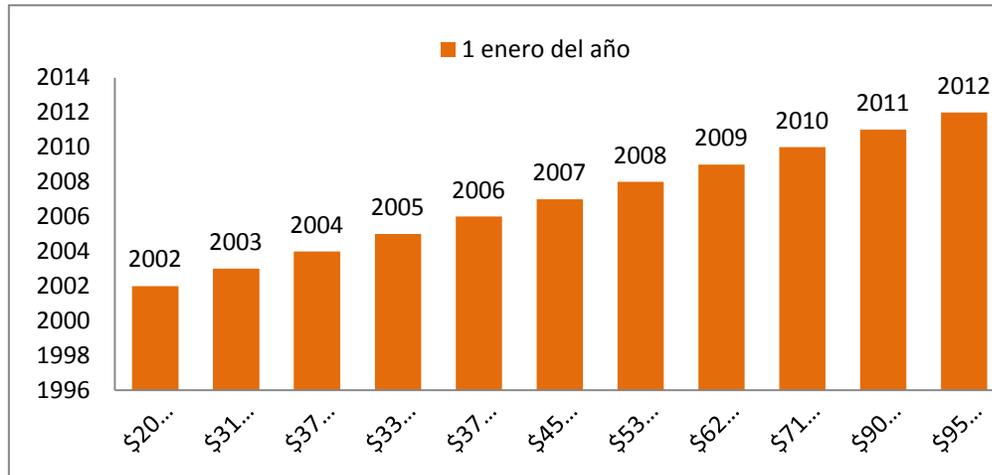
Este Decreto es una amenaza para la línea de Impresión Digital, pues el hecho de que las instituciones Educativas no puedan hacer ningún cobro a los estudiantes por ningún conceptos hace que ese público oficial se restrinja a lo que el Estado le aporte y por no ser una necesidad de primera pues no esté dispuesto a invertir o pagar más por más.

Estas leyes ambientales se presentan como una oportunidad para la empresa dado que se han hecho grandes inversiones para adecuar las plantas de tratamiento de aguas residuales así como una completa infraestructura para que esto cumpla con las exigencias de la ley, aparte de que en el sector y específicamente las empresas que son competencia directa no cuentan con esta disposición de los residuos y están expuestos a grandes inversiones, sanciones o vetos de parte del estado por el no cumplimiento de la norma.

³⁰ http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-293375_archivo_pdf_decreto4807.pdf

5.3.1.2. Marco Económico

Crecimiento del valor del gramo de oro³¹



El crecimiento es muy rápido, esto es una amenaza para la organización dado que el 60% de los productos fabricados llevan acabado de baño de oro, este valor no es tan bien percibido por los clientes lo que hace que la organización a sus precios no le pueda subir más del IPC anualmente pues para el cliente no hay justificación del precio y si comparamos los aumentos en el indicador de IPC son inferiores a los porcentajes que año tras año ha aumentado el precio del oro por gramo.

Este crecimiento se presenta como una amenaza muy grande para la compañía dado que el precio del oro afecta el acabado de baño de oro que se le da a las piezas, y el valor de este no puede cambiar cada vez que el valor del oro cambia pues las negociaciones se tornarían difíciles, así que en ocasiones se va a tener que arriesgar la rentabilidad.

DESERCIÓN ESCOLAR³²

³¹ http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_met_prec_dia.htm

La tasa de deserción en Colombia oscila alrededor del 7.5%. En Colombia hay casi tres millones de niños por fuera del sistema educativo, de los cuales 2.700.000 son explotados laboralmente y 10.000 han sido reclutados por grupos armados.

Las principales causas de la deserción son:

Motivos económicos un 36%

Causas asociadas a la experiencia escolar: 32%

Poco agrado por el estudio: 20%

Repitencia: 4%

La deserción escolar es un factor que amenaza el ingreso de la organización pues entre menos alumnos haya menos productos se demandan, la relación es directamente proporcional.

Igualmente es influenciado por el nivel académico de las Instituciones y el rendimiento de los alumnos pues de acuerdo a esto se hacen las premiaciones.

Esto se presente como una amenaza para la compañía dado de que entre menos alumnos halla menos cantidad de producto será solicitado.

5.3.1.3. Marco Social

GUSTOS

El cliente que nos compra y es fiel generalmente quiere un producto muy novedoso, con muy buen diseño y apariencia, en muchas ocasiones se quiere que sea decorativo en otras muchas que sea funcional.

³² <http://www.mineducacion.gov.co>

PREFERENCIAS

Los compradores prefieren la moda, si le vieron a alguien el producto siempre indagan si la organización lo dispone o lo fabrica para ser igual que el otro.

Prefieren que se les atienda directamente en su sitio de contacto, no se desplazan.

Requieren ver físicamente el producto, no se conforman con las imágenes ni propuestas gráficas.

COMPORTAMIENTOS

La Organización casi que tiene un despliegue en ventas diferente en cada región del país, pues el comportamiento en cada una de estas es diferente:

Norte del país: son confiados del trabajo del interior, buenas pagas, muy relajados, para ellos todo lo que brilla es oro, entonces se dejan atraer mucho por el producto.

Sur del país: precavidos, austeros, no tienen tanta capacidad adquisitiva

Oriente del país: buenas pagas, claros, exigentes en las condiciones, piden mucho descuento.

Occidente del país: Estructurados, piden mucha rebaja por la competencia, no creen mucho en el trabajo del interior, son regionalistas y amables.

Centro del país: pagos obligados (pagan cuando imponen), muy difíciles de visitar, difícil negociación, buenos negocios y grandes.

5.3.1.4. Marco Tecnológico

Es una amenaza para la organización la vida útil de los equipos de impresión digital, cada 3 años hay que renovar para no ser obsoletos, llegan nuevas tecnologías y las maquinas son costosas, las que dan la calidad esperada, no es suficiente la oferta para soportar este gasto cada 3 años.

Y Es una oportunidad que en la industria del fotograbado, centrifugado no hay más tecnología que la que ya tenemos pues el proceso es muy artesanal y depende del mantenimiento y la calidad de las partes y los insumos que se manejen.

5.3.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE

- **VARIABLES EXOGENAS**

	OPORTUNIDADES	PESO	CALIF.	(PESO X CALIF)
ECONOMICO	Tratados de libre comercio Es una buena oportunidad para darse a conocer en otros países dada la capacidad instalada en planta se puede producir grandes cantidades.	0,04	3	0,12
POLITICO-LEGAL	Seguridad vial La seguridad en las carreteras y los retenes militares que dan seguridad a la vía hacen que el transporte tanto de la mercancía como de las fuerzas de ventas viajen más a más sitios y más seguros.	0,06	4	0,24

POLITICO-LEGAL	Legislación ambiental Es la única empresa del sector que tiene los permisos y las certificaciones para el tratamiento de aguas contaminadas y la disposición de residuos sólidos y líquidos.	0,03	4	0,12
POLITICO-LEGAL	Legislación Educativa La empresa está autorizada por el ministerio de educación nacional para el manejo de tintas de seguridad y de esta forma hacer todos los impresos con la legalidad vigente evitando fraudes.	0.03	3	0.09
ECONOMICO	Convenios con otras agremiaciones Se hacen negociaciones con el sector educativo, cooperativo, solidario, oficial, fuerzas armadas, para brindar mejores servicios o alternativas más completas de servicios y productos.	0,03	3	0,09
SOCIO-CULTURAL	Posición geográfica de la industria Planta de producción en Bogotá capital de la república.	0,08	4	0,32
SOCIO-CULTURAL	Posicionamiento de la empresa Reconocimiento de la empresa a nivel nacional en el sector educativo, valoración de la experiencia.	0,06	4	0,24
SOCIO-CULTURAL	Cobertura de distribución distribuciones y puntos de venta en el occidente y oriente del país lo que permite que las fuerzas de ventas se trasladen a todas las ciudades capitales del país	0,08	4	0,32
SOCIO-CULTURAL	Comportamiento del Comprador Fidelidad de parte del comprador, actitud de atención y poder de decisión.	0.02	3	0.06
TECNOLOGICO	Automatización de procesos Procesos muy artesanales que no tienen automatización existente en los mercados locales.	0.03	3	0.09
AMENAZAS				
TECNOLOGICO	Nuevas tecnologías para la producción Existen en el mercado más opciones que sustituyan el producto, tecnologías que producen más innovación.	0,07	2	0,14
SOCIO-CULTURAL	Poder adquisitivo Por no ser el producto de primera necesidad el poder adquisitivo del comprador no es alto y en	0,07	1	0,07

	la mayoría de las ocasiones no está presupuestado el gasto en este tipo de productos.			
POLITICO-LEGAL	Ley de garantías Cuando se entra en ley de garantías se paran las contrataciones y generan iliquidez.	0,08	2	0,16
ECONOMICO	Clima Cuando hay invierno se afecta el transporte, las entregas, las visitas, el proceso productivo que requiere de secado, entre otros.	0,05	2	0,10
ECONOMICO	Competencia Existe mucha competencia, empresas de garaje que no están constituidas, empresas de régimen simplificado, que no tienen permisos ambientales, producen pocas cantidades, estructuras muy pequeñas que hacen que los precios sean muy bajos.	0,06	2	0,12
TECNOLOGICO	Sistemas de comunicación Existe mucha tecnología y la iliquidez no permite que se adquieran.	0,03	2	0,06
SOCIO-CULTURAL	Productos sustitutos Existen muchos productos sustitutos, diversidad de tecnologías, alternativas.	0,05	2	0,10
ECONOMICO	Políticas de venta de proveedores Los proveedores son empresas pequeñas que requieren de anticipo, no tienen liquidez, no tiene capital de trabajo, no tienen los mismos principios de calidad y cumplimiento de la empresa.	0,06	2	0,12
SOCIO-CULTURAL	Toma de decisión El poder ya no está concentrado en una sola persona, está en varias, entonces el poder de decisión está siendo más bajo.	0,07	1	0,07
		1		2,63

El resultado de esta matriz la cual tiene un resultado de 2.63 nos muestra que la situación externa de la empresa es favorable, las oportunidades están siendo fuertes y están dejando a un lado a las amenazas

Se debe seguir explotando las oportunidades como la ubicación geográfica la empresa está situada en el centro del país con su producción en la ciudad capital

que tiene fácil acceso al resto del país además por que el consumidor de las provincias confía mucho en el trabajo del interior y la situación de los distribuidores de la empresa que se encuentran en puntos clave del país de manera que la fuerza de ventas llega a la mayoría del país, otra de las oportunidades es la seguridad vial que hace que el producto tengo más garantía de llegada a donde el cliente final, en buenas condiciones y que el cliente de ciudades aledañas no desconfíe de contratar en ciudades diferentes a las que se encuentra.

La compañía debe seguir aprovechando estos factores relevantes y buscando las oportunidades de tener más distribuidores en ciudades importantes para estar más cerca y de más fácil acceso para el cliente.

La empresa debe concentrarse en atacar esas amenazas para que no vayan a afectar el desarrollo sobre todo en el tema de generar estrategias para que los productos sean asumidos por el comprador como una necesidad es decir que la empresa genere esa necesidad del producto ofrecido así el cliente exprese que no la haya, y para esto capacitar a toda la compañía en vivir esta filosofía, igualmente identificar cuáles son los factores claves de éxito y la propuesta de valor (calidad , cumplimiento y buen gusto) que está siendo muy relevante para que la competencia no sea una amenaza.

Analizar muy bien todo el tema de precios, haciendo costeo detallado e igualmente las condiciones de venta para que la liquidez no se vea afectada.

5.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

5.4.1. Planteamiento del problema

Crecimiento del 25% en ventas para la empresa Rodor, en los departamentos de Antioquia, Valle, Nariño, Cauca, Santander, Atlántico, Bolívar, Magdalena, Boyacá; Meta y Bogotá al año 2013.

5.4.2. Objetivo del planteamiento del problema

Lograr por medio de la descripción y análisis de la situación actual formular el plan Prospectivo para RODOR S.A.S a 2013 y con base en este planteamiento tener las herramientas suficientes para tomar decisiones que generen el crecimiento del 25% en las ventas.

5.4.3. Descripción del problema

Los procesos de modernización y competitividad de las empresas hoy en día tienen un claro ingrediente de capacitación y entrenamiento de sus directivos y empleados, que procuran una mejor asignación y aprovechamiento de los recursos escasos, garantizando la sostenibilidad y el logro de su objetivo empresarial. Podemos asegurar que el crecimiento de la economía depende en gran parte de la producción de más y mejores productos y servicios; y dado que los recursos suelen ser inferiores a las necesidades, se precisa aplicar procesos racionales de utilización de los factores que garanticen el mejor aprovechamiento de los mismos, por esta razón y dada nuestra coyuntura de país la mayoría de nuestra producción sigue siendo artesanal y no podemos avanzar con firmeza por el camino de la globalización ni tener la capacidad de abastecer mercados internacionales.

El presente trabajo se hace con el fin de aplicar las herramientas prospectivas para conocer cuáles son las fortalezas y debilidades internas de la empresa, y cuáles son las amenazas y las oportunidades que nos ofrece el mercado y de esta

manera determinar los factores claves y generar estrategias con las cuales podamos crecer e incursionar en diferentes mercados.

5.4.4. Justificación y determinación del problema

En Rodor contamos con cinco tecnologías – fotograbado, centrifugado, estampado, impresión digital y corte y grabado láser, toda nuestra producción está basada y programada bajo pedidos; no se hace ningún producto si no existe una orden previamente autorizada.

Con la aplicación de estas herramientas prospectivas lo que buscamos es crear estrategias para satisfacer las necesidades en las situaciones de premiación y reconocimiento.

Estas actividades, están cargadas de altos componentes simbólicos, cuyo origen se remonta a las primeras comunidades.

Mirando hacia atrás, el acto de reconocer parte en su esencia de la entrega de los frutos del esfuerzo a entidades de tipo superior o elevado. En la medida que algo o alguien es más, obtendrá lo mejor de los frutos recogidos, la entrega de la mejor pieza de caza a su representante en la tierra, el líder militar o religioso de la comunidad a la que pertenece, quien por sus méritos ha llegado a dicho estado superior. Nace allí el acto de reconocer a otro por lo que hace o es, ya sea en forma de tributo u ofrenda.

El gesto se convierte en rito, se exhiben los méritos, se hacen públicos y se ponen en evidencia mediante una serie de sucesos que permanecen en la memoria del colectivo, como reafirmación cultural y social.

De la misma manera, en las guerras y enfrentamientos se concibe el acto de reconocer, en este caso de forma propia y personal al obtener recompensa (botín) por los triunfos. Quien gana se apropia de las pertenencias del vencido, exhibiéndolas como un “trofeo” de la victoria obtenida.

Nuevamente, lo gestual remite a lo ritual, con el nacimiento de las gestas y torneos. Ya no es necesario declarar una guerra para hacer manifiesta la superioridad. Es suficiente que el rey convoque al torneo, donde mediante el duelo de dos caballeros, se mide la habilidad, para obtener el mismo reconocimiento de aquel que triunfó en batallas y conflictos. El reconocimiento ya no es el botín, sino su símbolo, representado en tierras o títulos, que el rey otorgaba al ganador de la justa.

El objetivo del deporte proviene de este ritual. Al igual que en las justas, se organizan competencias donde se reconocen los atributos, que desde los inicios de los juegos olímpicos se evidencian: más alto, más lejos, más fuerte. El ganador será el mejor, quien gracias a su habilidad, obtiene el mayor reconocimiento, ya no en tierras sino en un título enmarcado en el tiempo y el espacio. Este intangible se materializa en objetos que poseen toda la carga simbólica anterior, asociados al contexto cultural generado.

En todas las épocas, la comunidad genera el reconocimiento como instrumento de identidad, en la cual, quien es reconocido, también se hace parte, es decir, pertenece a ese grupo de personas con quien comparte.

Rodor enfrenta un mercado con argumentos milenarios en el tema del reconocimiento como tal, pero está dependiendo mucho de que se creen o se convoquen tales eventos, se encuentra obligada a cambiar su mercadeo para poder crecer, crear una línea de productos genéricos con el fin de tener acceso a otros mercados partiendo del mismo concepto, la acción de reconocer puede estar

ligada a promocionar, publicitar, mostrar, realzar imagen y marca y este es un evento que necesita ser asesorado y esta necesidad será satisfecha por esta línea.

Esta línea de mercado donde se valore las producciones en escala o se hagan más actividades tendientes a abastecer mercados como parques temáticos o sitios de interés que tendrán el producto exhibido en sus vitrinas y donde por medio de estas herramientas podamos concluir la mejor forma de llegar a estos mercados

6. ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA

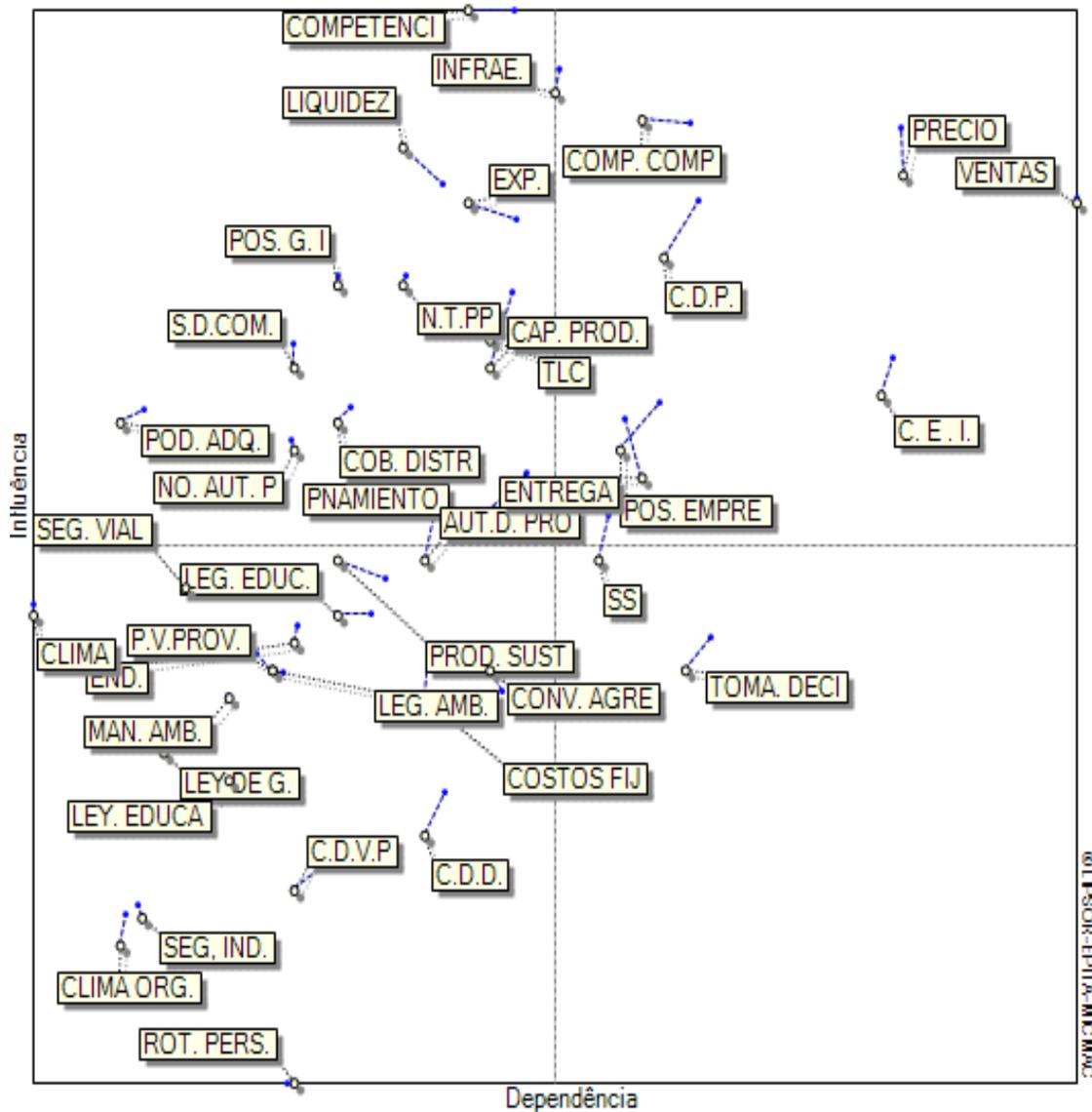
A continuación se relacionan las variables seleccionadas para incluir en el Software MICMAC:

N°	TITULO LARGO VARIABLE	TITULO CORTO
1	CREATIVIDAD E INNOVACION	C. E . I.
2	INFRAESTRUCTURA	INFRAE.
3	POSICIONAMIENTO	PNAMIENTO
4	ENTREGA	ENTREGA
5	SERVICIO	SS
6	CALIDAD DEL PRODUCTO	C.D.P.
7	EXPERIENCIA	EXP.
8	CAPACIDAD PRODUCTIVA	CAP. PROD.
9	MANEJO AMBIENTAL	MAN. AMB.
10	SEGURIDAD INDUSTRIAL	SEG, IND.
11	LIQUIDEZ	LIQUIDEZ
12	CLIMA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORG.
13	ENDEUDAMIENTO	END.

14	ROTACION DE PERSONAL	ROT. PERS.
15	AUTOMATIZACION DE PROCESOS	AUT.D. PRO
16	CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	C.D.V.P
17	PRECIO	PRECIO
18	CANALES DE DISTRIBUCION	C.D.D.
19	VENTAS	VENTAS
20	COSTOS FIJOS	COSTOS FIJ
21	TRATADOS DE LIBRE COMERCIO	TLC
22	SEGURIDAD VIAL	SEG. VIAL
23	LEGISLACION AMBIENTAL	LEG. AMB.
24	LEGISLACION EDUCATIVA	LEG. EDUC.
25	CONVENIOS CON OTRAS AGREMIACIONES	CONV. AGRE
26	POSICION GEOGRAFICA DE LA INDUSTRIA	POS. G. I
27	POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA	POS. EMPRE
28	COBERTURA DE DISTRIBUCION	COB. DISTR
29	COMPORTAMIENTO DEL COMPRADOR	COMP. COMP
30	AUTOMATIZACION DE PROCESOS	NO. AUT. P
31	TECNOLOGIAS PARA LA PRODUCCION	N.T.PP
32	PODER ADQUISITIVO	POD. ADQ.
33	LEY DE GARANTIAS	LEY DE G.
34	CLIMA	CLIMA
35	COMPETENCIA	COMPETENCI
36	LEYES DE EDUCACION	LEY. EDUCA
37	SISTEMAS DE COMUNICACIÓN	S.D.COM.
38	PRODUCTOS SUSTITUTOS	PROD. SUST
39	POLITICAS DE VENTA DE PROVEEDORES	P.V.PROV.
40	TOMA DE DECISION	TOMA. DECI

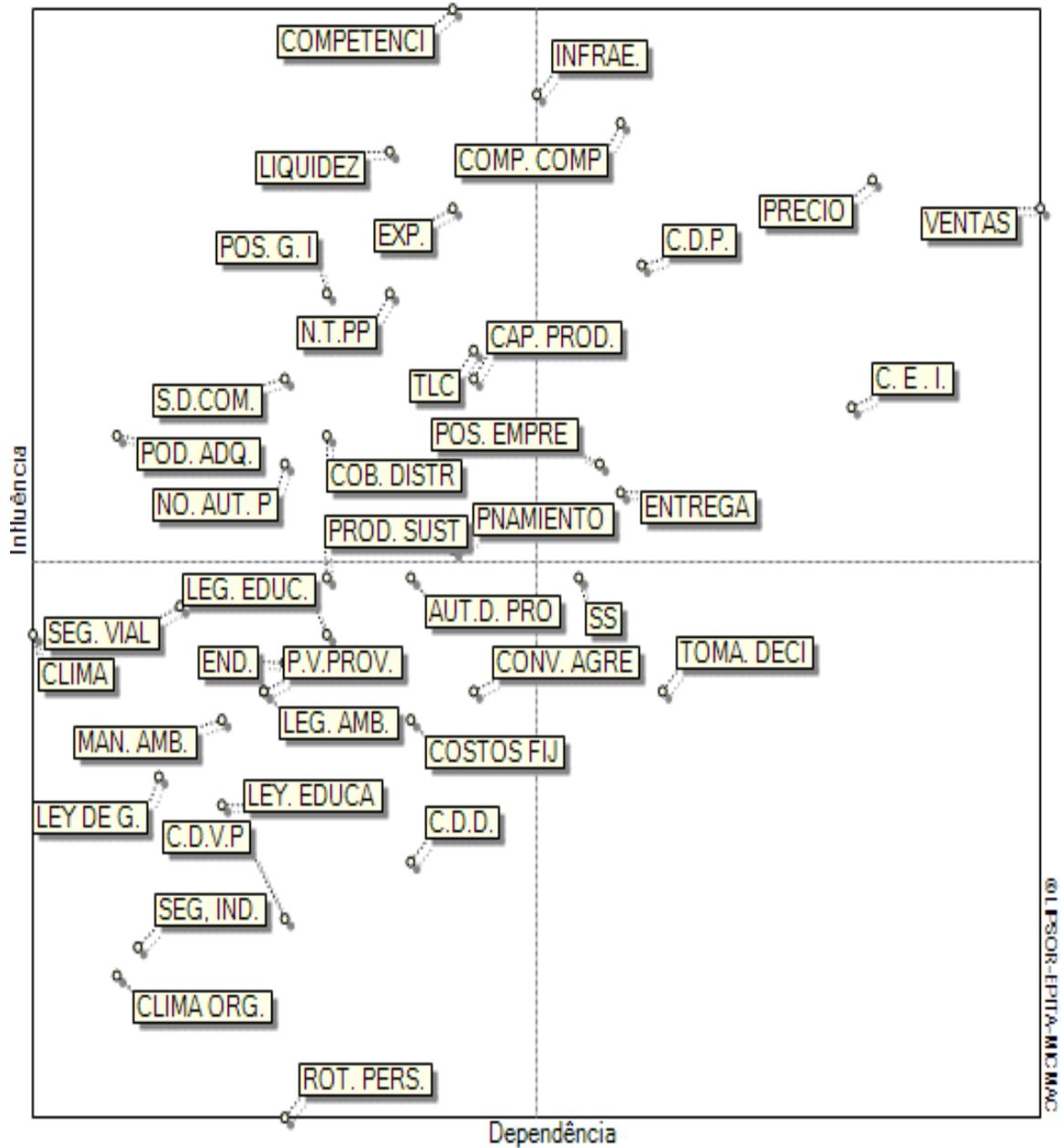
6.1. MAPA DE DESLIZAMENTOS

O mapa dos deslocamentos : Direto/Indireta



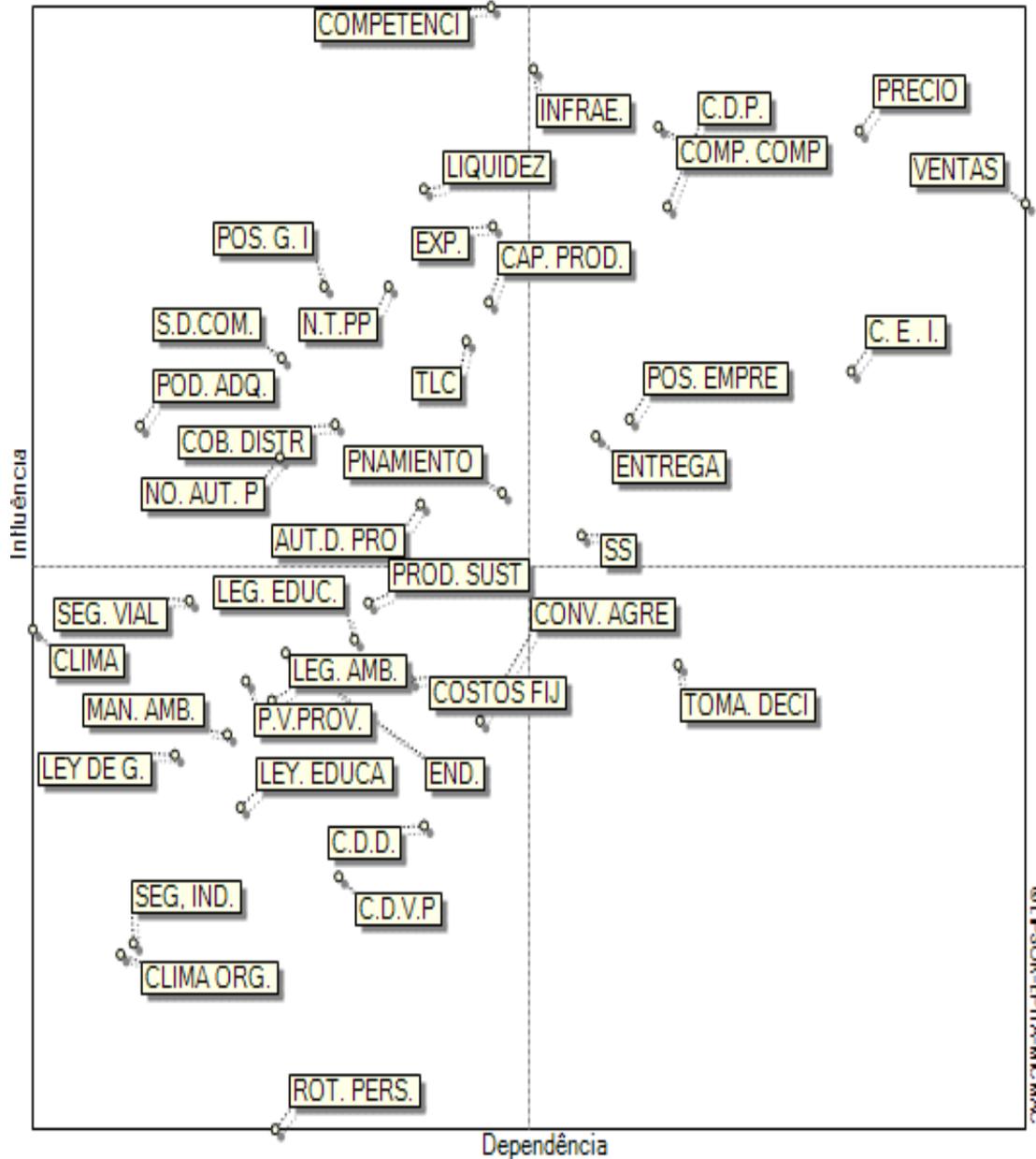
6.2. MAPA DE INFLUENCIAS DIRECTAS

Mapa de influências/dependências diretas potenciais



6.3. MAPA DE INFLUENCIAS INDIRECTAS

Mapas de influências/dependências indiretas potenciais



61 FSOB-EPITA-MC-MAC

6.4. IDENTIFICACION DE LOS FACTORES DE CAMBIO

COMPORTAMIENTO DEL COMPRADOR	DESCRIPCION
En que consiste?	Es el estudio del comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos y servicios que, consideran, satisfarán sus necesidades. El comportamiento del consumidor, como una disciplina del Marketing existe desde los años 60' y se enfoca en la forma que los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero y esfuerzo) en artículos relacionados con el consumo.
Cómo se manifiesta?	Fidelización de clientes – recompra.
Cómo se podría medir cada manifestación?	Cantidad de clientes que compran en el año actual / total de clientes que compraron el año anterior. Nuestros clientes tienen los mismos eventos todos los años y una manera de verificar si son fieles es que lo hagan todos los años con nosotros.
Que tendencia presenta el factor?	Que mientras el cliente esté satisfecho con la calidad y a entrega va a seguir comprando.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Cuando no se cumpla con la propuesta de valor (calidad-cumplimiento-buen gusto).
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Una recompra del 95%.

CALIDAD DEL PRODUCTO	DESCRIPCION
En que consiste?	La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.
Cómo se manifiesta?	Para obtener productos y servicios de calidad, debemos asegurar su calidad

	<p>desde el momento de su diseño. Un producto o servicio de calidad es el que satisface las necesidades del cliente, por esto, para desarrollar y lanzar un producto de calidad es necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer las necesidades del cliente. ▪ Diseñar un producto o servicio que cubra esas necesidades. ▪ Realizar el producto o servicio de acuerdo al diseño. ▪ Conseguir realizar el producto o servicio en el mínimo tiempo y al menor costo posible.
Cómo se podría medir cada manifestación?	<p>Acciones correctivas/total de órdenes de producción procesadas.</p> <p>La calidad del producto la medimos con la cantidad de acciones correctivas/preventivas que se generen, este formato se usa para TODOS los reprocesos que se generen sean desde el cliente o sea desde un proceso interno que no está cumpliendo los requisitos de calidad exigidos, de tal forma que en la medida que aumenten o disminuyan estas acciones se podrá medir esta calidad.</p>
Que tendencia presenta el factor?	Disminuir la calidad dado el volumen de producción y la falta de tecnologías existentes para el mantenimiento.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	No hacer suficiente control y seguimiento al proceso productivo.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Determinar mediante las acciones correctivas y preventivas que se deben cambiar partes del proceso .

PRECIO	DESCRIPCION
En que consiste?	Valor al que un producto o servicio puede comprarse o adquirirse en un mercado específico.
Cómo se manifiesta?	En la denominación que cada cliente le da de caro, justo o barato de acuerdo a la percepción desde la satisfacción de sus necesidades.

Cómo se podría medir cada manifestación?	Aumento en precios (%).
Que tendencia presenta el factor?	Aumento de precios por altos costos lo que conlleva a bajar la competitividad.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Que se optimicen los costos y que como consecuencia no se deban subir los precios y se gane competitividad.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Estudios minuciosos del costeo para determinar de qué manera los aumentos a los precios se hacen teniendo en cuenta no solo estos factores sino otros tales como costos de materia prima, insumos, poder adquisitivo del mercado, competencia, entre otros.

VENTAS	DESCRIPCION
En que consiste?	Es un método en el que se siguen una serie de pasos hasta lograr que el cliente se convenza de que el producto o servicio que se le ofrece le llevará a lograr sus objetivos en una forma económica.
Cómo se manifiesta?	Cierre de ventas
Cómo se podría medir cada manifestación?	Aumento en ventas (%)
Que tendencia presenta el factor?	Crecimiento en las ventas dada la organización de los canales de distribución y la cobertura del mercado.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	No tener las herramientas suficientes para llegar a atender a los clientes, y no dar garantía del cumplimiento de la promesa de valor.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Tener otros canales de venta diferentes a los actuales.

CREATIVIDAD E INNOVACION	DESCRIPCION
En que consiste?	Es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.

Cómo se manifiesta?	<p>Con el desarrollo de productos que se da con inteligencia de mercados donde el cliente se vuelve participante, se interroga al cliente de sus necesidades y con base a esto se desarrolla el producto con un equipo de diseño especializado que recopila la información para que le sirva a la mayor cantidad de clientes posibles dentro de un público.</p> <p>En el caso de innovación son productos que han sido usados pero que se les hace una pequeña variación que lo haga innovador desempeñando la misma función antes desarrollada.</p>
Cómo se podría medir cada manifestación?	Cantidad de artículos nuevos e innovados
Que tendencia presenta el factor?	Tecnologías al alcance para desarrollo de nuevos productos.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	No tener la información o la tecnología necesaria para poder desarrollar o innovar en los momentos que el mercado lo requiera.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	El desarrollo e innovación de productos teniendo en cuenta las necesidades del mercado de acuerdo al conocimiento recolectado.

POSICIONAMIENTO EMPRESARIAL	DESCRIPCION
En que consiste?	En tener una identidad marcada en el mercado.
Cómo se manifiesta?	Cuando se nombra la marca y el cliente la reconoce.
Cómo se podría medir cada manifestación?	Participación en el mercado.
Que tendencia presenta el factor?	Que se mantenga por que todas las empresas trabajan por mantener sus cliente y crecer en la misma medida.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Estrategias agresivas de parte de la competencia.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Posicionar la marca en el sector empresarial.

CAPACIDAD PRODUCTIVA	DESCRIPCION
En que consiste?	Es el máximo nivel de actividad que puede alcanzarse con una estructura productiva dada.
Cómo se manifiesta?	Los incrementos y disminuciones de la capacidad productiva provienen de decisiones de inversión o desinversión (por ejemplo, la adquisición de una máquina adicional). Además se debe tener en cuenta la mano de obra, inventarios, entre otros.
Cómo se podría medir cada manifestación?	$D = ((\text{capacidad utilizada} - \text{Tiempo asignado}) / \text{capacidad instalada}) \times 100\%$.
Que tendencia presenta el factor?	Disminuir la capacidad instalada.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Que no se consigan las materias primas, tecnologías, mercado que cope la capacidad instalada.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	La capacidad productiva se da por la cantidad de tiempo que las máquinas están siendo usadas, tenemos una alta desocupación en este momento puesto que no se hace una proyección por tecnología sino por mercado, lo que hace que en ocasiones las máquinas de fotograbado estén libres pero la estampadora tenga que trabajar 24 horas, hicimos un cálculo general para determinar el indicador, pero tenemos mucha más capacidad de la que usamos actualmente.

ENTREGA	DESCRIPCION
En que consiste?	Suministrar al cliente los artículos de acuerdo a lo que a solicitado.
Cómo se manifiesta?	Satisfacción del cliente con la entrega.
Cómo se podría medir cada manifestación?	Órdenes de producción entregadas a tiempo/total órdenes de producción.
Que tendencia presenta el factor?	Aumentar el cumplimiento.

Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Desinformación interna dentro de la compañía, atrasos en la producción, no cumplimiento por parte de proveedores.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	<p>Buscamos opciones alternas para poder suplir la necesidad, buscamos que el producto llegue en óptimas condiciones donde el cliente sea local o nacional el día y a la hora que lo ha solicitado.</p> <p>En el futuro se deben hacer mas alianzas con empresas transportadoras para una mejor cobertura y condiciones de la entrega, al igual que mas capacitación para mensajeros propios.</p>

LIQUIDEZ	DESCRIPCION
En que consiste?	la liquidez representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor. De tal manera que cuanto más fácil es convertir un activo en dinero se dice que es más líquido. Por definición el activo con mayor liquidez es el dinero, es decir los billetes y monedas tienen una absoluta liquidez, de igual manera los depósitos bancarios a la vista, conocidos como dinero bancario, también gozan de absoluta liquidez y por tanto desde el punto de vista macroeconómico también son considerados dinero
Cómo se manifiesta?	Liquidez o iliquidez
Cómo se podría medir cada manifestación?	<p>Dado que los activos tienen distinto grado de liquidez, si surge algún problema, en general, es más difícil deshacerse rápidamente de las existencias a buen precio. En la Prueba Ácida, en lenguaje popular conocida como 'la prueba de la blancura', se excluyen las Existencias de los Activos Circulantes al compararlos con los Pasivos Circulantes.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> $\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activos Circulantes (veces)}}{\text{Pasivo Circulante}}$ </div>

Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Que cambien las políticas de cartera de manera tal que siempre el cliente deba anticipar, igualmente que las negociaciones con proveedores sean mejores para que haya más créditos.
---	---

SERVICIO	DESCRIPCION
En que consiste?	Conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente.
Cómo se manifiesta?	Satisfacción del cliente
Cómo se podría medir cada manifestación?	Cantidad de puntos en la calificación del servicio de los clientes.
Que tendencia presenta el factor?	Mejorar el servicio.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Nuevos empleados en servicio al cliente, no respaldo o garantías de parte de la compañía a nivel productivo.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Tener un contact center.

7. METODO DELPHI

7.1. EVENTOS ELABORADOS

EVEN TO N°	VARIABLE CLAVE	DESCRIPCION DEL EVENTO
E1	COMPORTAMIENTO DEL COMPRADOR	Indicador: Fidelización de clientes. Cantidad de clientes que recompran/total de clientes -Al año 2011 el 80% de los clientes que compraron en 2010 volvieron a comprar. -Al año 2013 el 90% de los clientes que compraron en 2012 deberán comprar.
E2	CALIDAD DEL PRODUCTO	Indicador: Acciones correctivas/total de órdenes de Producción procesadas. -En el 2011 fueron 68 acciones correctivas para un total de 4.958 órdenes de producción. 1.37% -En el 2013 serán 50 acciones correctivas para 5.000 órdenes de producción procesadas.1%
E3	PRECIO	Indicador: Aumento en precios (%) -En el 2011 los precios aumentaron lo que subió la vida de acuerdo

		al IPC 3.73%. -En el 2013 los precios aumentarán en un porcentaje entre el 3 y el 6%.
E4	VENTAS	Indicador: Aumento en ventas (%) -En el 2011 se vendieron \$1.638.000.000- aumentó respecto del 2010 en el 28% - En el 2013 se venderán \$2.300.000.000 crecer respecto de 2011 – 40%
E5	CREATIVIDAD E INNOVACION	Indicador: Cantidad de artículos nuevos -En el 2011 se hicieron 8 desarrollos y 3 innovación de producto -En el 2013 se harán 10 desarrollos y 10 innovación de producto.
E6	POSICIONAMIENTO EMPRESARIAL	Indicador: Participación en el mercado - Al año 2011 la participación en el mercado 1 fue del 72%- mercado 2 53%- mercado 3 38%. - Al año 2013 la participación en todos los mercados aumentará el 10%.
E7	CAPACIDAD PRODUCTIVA	Indicador: $D = ((\text{Capacidad utilizada} - \text{Tiempo asignado}) / \text{Capacidad instalada}) \times 100 \%$ - En el 2011 la capacidad disponible era del 45% - En 2013 la capacidad disponible será del 35%
E8	ENTREGA	Indicador: Ordenes de producción entregadas a tiempo/total órdenes de producción. -En 2011 el porcentaje de cumplimiento fue del 92% - En el 2013 será del 95%
E9	LIQUIDEZ	Indicador: $PA = (\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo corriente}$ - En el 2011 el indicador fue 0,7 - En el 2013 será mínimo 1
E10	SERVICIO	Indicador: Cantidad de puntos en la calificación del servicio de los clientes -En el 2011 fue de 90 puntos /100 -En el 2013 será 95/100

7.2. EVENTOS CONVERTIDOS EN FORMATO DE PREGUNTA

EVEN TO N°	VARIABLE CLAVE	PREGUNTA SOBRE LOS EVENTOS HIPOTESIS
E1	COMPORTAMIENTO DEL COMRADOR	¿Que tan probable es que en el año 2013 el 90% de los clientes que compraron en el 2012 vuelvan a comprar ?
E2	CALIDAD DEL PRODUCTO	¿Que tan probable es que en el 2013 sean 50 acciones correctivas para 5.000 órdenes de producción procesadas ?
E3	PRECIO	¿Que tan probable es que en el 2013 los precios aumenten en un porcentaje entre el 3 y el 6% ?.
E4	VENTAS	¿Que tan probable es que en el 2013 se vendan \$2.300.000.000?.
E5	CREATIVIDAD E INNOVACION	¿Que tan probable es que en el 2013 se hagan 10 desarrollos y 10 innovaciones de producto?.
E6	POSICIONAMIENTO EMPRESARIAL	¿Que tan probable es que en 2013 la participación en los mercados 1, 2 y 3 aumente el 10% ?.
E7	CAPACIDAD PRODUCTIVA	¿Que tan probable es que en 2013 la capacidad disponible sea del 35% ?.
E8	ENTREGA	¿Que tan probable es que en el 2013 el porcentaje de cumplimiento en las entregas sea del 95%.
E9	LIQUIDEZ	¿Que tan probable es que en el 2013 el indice resulte 1 ?
E10	SERVICIO	¿Que tan probable es que en el 2013 la puntuación de los clientes en el servicio sea de 95/100?.

7.3. ANALISIS DE LOS EVENTOS HIPOTESIS POR PARTE DE LOS EXPERTOS

PERFIL DE LOS EXPERTOS DE RODOR S.A.S				
N.	NOMBRE	CARGO	TRAYECTORIA	PROFESION
1	Yenny Rosbleydi Cadena	Ejecutivo de cuenta	10 años en ventas	Secretariado SENA
2	Liliana Rodriguez	Gerente Comercial	10 años	Ing. de mercados-esp. Mercadeo estrategico
3	IgnacioBeltrán	Gerente de Pcción	35 años	Bachiller
4	Juan Felipe Rodríguez	Gerente General	4 años	Administradora
5	Maria del Carmen Romero	Gerente Financiera	3 años	Contadora

CALIFICACION DEL EXPERTO N.1 SOBRE CADA HIPOTESIS					
EVENTO	0.0 a 0.39	0.40 a 0.49	0.51 a 0.60	0.61 a 0.70	0.71 0 mas
	EVENTO MUY IMPROBABLE	EVENTO IMPROBABLE	EXITE DUDA	EVENTO PROBABLE	EVENTO MUY PROBABLE
E1					80
E2				65	
E3			53		
E4					90
E5					79
E6				62	
E7				67	
E8				65	
E9			51		
E10				63	

JUSTIFICACION DE EVENTOS EXPERTO N.1	
EVENTO	JUSTIFICACION
E1	Cuando uno está en ventas se da cuenta directamente que el poder de decisión de los clientes cada día es más bajo, deben consultar siempre con una junta directiva, un consejo, un equipo, mostrar el producto muchas veces a muchas personas y esto hacer que la decisión en muchas ocasiones se enfríe.
E2	Se da buena respuesta a los clientes cuando tienen una queja y los clientes no tienen en muchas ocasiones ni tiempo para percatarse de pequeños defectos de calidad.
E3	Deben subir por que la vida sube y las pensiones también, pero el problema es que el poder adquisitivo del cliente es cada vez menor y ellos a veces no entienden que las materias primas e insumos son los que suben más que la vida.
E4	Estamos trabajando más concentrados, con más herramientas, una asistente para cada uno y con más elementos tecnológicos que hacen que la labor sea más eficiente.
E5	Los clientes dan buenas ideas y es posible.
E6	Todos los mercados los tenemos identificados y estamos repartidos muy organizados entonces es fácil no sé qué tanto en esos porcentajes pero si se puede lograr.
E8	Es un tema complejo para las ventas pues en ocasiones la producción no da respuesta pero este año contamos con un sistema digital que nos brinda la información entonces es más fácil tener al tanto al cliente.
E9	No es fácil lograrlo

E10	La gente cada vez valora mas por el servicio, es lo que mas les gusta de nosotros.
-----	--

CALIFICACION DEL EXPERTO N.2 SOBRE CADA HIPOTESIS					
EVENTO	0.0 a 0.39	0.40 a 0.49	0.51 a 0.60	0.61 a 0.70	0.71 0 mas
	EVENTO MUY IMPROBABLE	EVENTO IMPROBABLE	EXITE DUDA	EVENTO PROBABLE	EVENTO MUY PROBABLE
E1					85
E2				66	
E3					78
E4					88
E5					82
E6					72
E7			58		
E8				63	
E9			59		
E10				65	

JUSTIFICACION DE EVENTOS EXPERTO N.2	
EVENTO	JUSTIFICACION
E1	Es muy probable pues en años anteriores los clientes decidían la compra en la primera visita y ahora con los ejecutivos de cuenta uno se da cuenta que deben ir una y otra vez a presentar el producto, la cotización y demás para que le firmen una orden.
E2	El comité de calidad está trabajando semanalmente para hacer acciones preventivas que eviten que se presenten futuras acciones correctivas, esto trae como consecuencia que no se reincida en los errores.
E3	Debemos subir los precios basados no solo en el crecimiento del IPC o de las pensiones pues debemos considerar el aumento de precios de las materias primas, insumos y otros. La ventaja que tiene esto es que los competidores también deben subir precios prácticamente en los mismos porcentajes que uno porque las materias primas son las mismas, sin embargo, es una combinación de todos los factores influyentes.
E4	Damos más herramientas a la fuerza de ventas, estudiamos más el mercado cada día para que se vaya a donde realmente nos necesitan y de esta manera no perder tiempo en mercados que no tienen el perfil.
E5	Tenemos un equipo de diseño que está en la capacidad de hacer esto y más.
E6	Llevamos un ejercicio de más de 50 años conociendo y haciendo inteligencia de mercados en los diferentes públicos y esto nos da una experiencia amplia y poder decir que ahora solo es organizarnos bien con el equipo de ventas y llegar con estrategias más fuertes.

E7	Es probable que baje la capacidad instalada porque se va a producir más de lo que se fabrica.
E8	Estamos trabajando para que la comunicación entre la producción y lo comercial cada día esté más clara, que no nos comprometamos con cosas que no podemos cumplir y no pongamos a correr a la planta y de esta manera se cumpla al cliente con las expectativas.
E9	Sería difícil pero no imposible de lograrlo
E10	Cada día estamos mejor evaluados, tendremos una nueva forma de medirlo que no sean esas evaluaciones de calidad sino una entrevista aleatoria hecha por nosotros.

CALIFICACION DEL EXPERTO N.3 SOBRE CADA HIPOTESIS					
EVENTO	0.0 a 0.39	0.40 a 0.49	0.51 a 0.60	0.61 a 0.70	0.71 0 mas
	EVENTO MUY IMPROBABLE	EVENTO IMPROBABLE	EXITE DUDA	EVENTO PROBABLE	EVENTO MUY PROBABLE
E1				68	
E2			55		
E3				65	
E4					85
E5				65	
E6				70	
E7				63	
E8				65	
E9				61	
E10					75

JUSTIFICACION DE EVENTOS EXPERTO N.3	
EVENTO	JUSTIFICACION
E1	Antes era más fácil hacer los pedidos, la información fluía más rápido no era tanto trámite dentro de las instituciones ni empresas para tomar una decisión.
E2	Controlar la producción no es fácil y existen muchos factores que hacen que salgan cosas con imperfectos, la gerencia comercial es muy exigente y a veces se sale de las manos, de todas formas se está haciendo un comité que ha mostrado avances en el tema.
E3	Creo que sí pero no se de precios.
E4	El equipo comercial está trabajando muy duro para lograr las metas y siempre las cumplen.
E5	A veces no es tan fácil por lo que desde la producción se requiere para desarrollar algo nuevo y los de diseño creen que todo es fácil pero se logran cosas importantes y creo que es fácil de alcanzar esa meta.

E6	No conozco mucho el tema pero se le vende a muchos colegios, universidades y cada vez más pues es donde más conocen y donde llevamos más años vendiendo.
E7	La planta de producción tiene que estar cada vez más copada no en mantenimiento ni horas muertas sino con los productos a los que se les hace todo el proceso y siempre será eso más productivo pues genera esa sensación en la gente.
E8	Estamos trabajando muy duro desde la programación de la producción donde estamos dando mejores tiempos para cada proceso y de esta forma evitar reprocesos que son los que hacen que el producto se demore más en salir y a veces no se cumpla.
E9	Es probable puesto que se pueden cambiar las políticas administrativas y hacer más seguimiento a estas.
E10	La atención al cliente de parte de todo el equipo de la empresa en general es muy bueno.

CALIFICACION DEL EXPERTO N.4 SOBRE CADA HIPOTESIS					
EVENTO	0.0 a 0.39	0.40 a 0.49	0.51 a 0.60	0.61 a 0.70	0.71 0 mas
	EVENTO MUY IMPROBABLE	EVENTO IMPROBABLE	EXITE DUDA	EVENTO PROBABLE	EVENTO MUY PROBABLE
E1					78
E2					73
E3					75
E4					75
E5				65	
E6					74
E7					72
E8				65	
E9		48			
E10				69	

JUSTIFICACION DE EVENTOS EXPERTO N.4	
EVENTO	JUSTIFICACION
E1	Cada vez es más difícil vender.
E2	Estamos haciendo mantenimientos a tiempo, supervisión de procesos y procedimientos para que las piezas por cada proceso tengan un control parcial de manera tal que el producto salga en las condiciones óptimas.
E3	Hacemos un análisis de todos los factores que pueden incidir en el precio, comportamiento del consumidor, mercados, ubicaciones geográficas, proveedores, competencia, valor percibido, costos, entre otros que hacen que tomemos la decisión final de precio que no nos haga perder mucha competencia.

E4	Debemos vender mucho más que eso, pues estamos en una etapa de la empresa donde estamos brindando a la fuerza comercial muy buenas posibilidades y esto se tiene que retribuir porque hemos invertido mucho para que se de ese crecimiento desde lo comercial.
E5	Eso es lo que nos diferencia.
E6	Es muy probable puesto que se ha trabajado mucho en que este sector que es el educativo nos conozca a nivel nacional y nos perciba como muy bueno en muchos aspectos entonces ya nos toca recoger frutos de todo lo que hemos sembrado.
E7	Debemos tener copada totalmente la producción.
E8	Cada día usamos más las tecnologías al alcance para que todo este coordinado y no por falta de comunicación se falle en las entregas.
E9	Muy difícil puesto que el cliente y el proveedor ya tienen políticas de pago muy establecidas y son de difícil negociación .
E10	Siempre hemos estado muy bien calificados en este aspecto los clientes nos perciben como la mejor opción en este sentido y pagan más por eso.

CALIFICACION DEL EXPERTO N.5 SOBRE CADA HIPOTESIS					
EVENTO	0.0 a 0.39	0.40 a 0.49	0.51 a 0.60	0.61 a 0.70	0.71 0 mas
	EVENTO MUY IMPROBABLE	EVENTO IMPROBABLE	EXITE DUDA	EVENTO PROBABLE	EVENTO MUY PROBABLE
E1				68	
E2				65	
E3				70	
E4					75
E5				65	
E6				68	
E7					80
E8				65	
E9			53		
E10				67	

JUSTIFICACION DE EVENTOS EXPERTO N.5	
EVENTO	JUSTIFICACION
E1	Pasa mucho tiempo entre que el cliente se visita y que entra el pedido.
E2	Se invierte mucho en adecuaciones y mantenimientos y esto debe ser para que cada día la planta esté en condiciones más óptimas que permitan que el producto salga de mejor calidad.
E3	Se debe subir el precio por que los costos son altos y la intermediación comercial también y entonces la empresa se descapitaliza y los socios ganan menos.
E4	Las estrategias que hace el equipo comercial son buenas.
E5	Desde que el equipo de diseño es manejado por la gerencia comercial se está trabajando muy fuerte en este tema y se han logrado cosas muy chéveres.
E6	No conozco mucho el tema de los mercados pero los colegios y las universidades siempre nos han comprado mucho.
E7	Debemos producir lo más que podamos así sea en dobles turnos desde que haya que hacer es mejor pues la dinámica de la empresa se ve diferente.
E8	Estamos más coordinados con comercial, compras, producción y mensajería; y esto hace que se mejore, pues no solo es un problema de fallas productivas sino de comunicación y esto se ha mejorado bastante.
E9	Existe una posibilidad pero no muy alta
E10	Cuando uno llama a cobrar la gente valora mucho la atención, la respuesta y eso es muy importante, es un aspecto bien calificado siempre.

7.4. CLASIFICACION DE LOS EVENTOS SEGUN SU GRADO DE PROBABILIDAD

EVENTO	EXP. 1	EXP. 2	EXP. 3	EXP. 4	EXP. 5	PROBABILIDAD PROMEDIO	IDENTIFICACION DE EVENTOS	DESV.	COEF. DE VAR.	CONCENSO
E1	80	85	68	78	68	75,8	Muy Probable	7,56307	10,0%	Si
E2	65	66	55	73	65	64,8	Probable	6,41872	9,9%	Si
E3	53	78	65	75	70	68,2	Probable	9,83362	14,4%	Si
E4	90	88	85	75	75	82,6	Muy Probable	7,16240	8,7%	Si
E5	79	82	65	65	65	71,2	Muy Probable	8,55570	12,0%	Si
E6	62	72	70	74	68	69,2	Probable	4,60435	6,7%	Si
E7	67	58	63	72	80	68	Probable	8,45577	12,4%	Si
E8	65	63	65	65	65	64,6	Probable	0,89443	1,4%	Si
E9	51	59	61	48	53	54,4	Existe Duda	5,45894	10,0%	Si
E10	63	65	75	69	67	67,8	Probable	4,60435	6,8%	Si

8. DISEÑO Y ELECCION DE ESCENARIOS

8.1. ESCENARIO TENDENCIAL

VARIABLE	CAUSA	COMPORTAMIENTO AL AÑO - Consecuencia
COMPORTAMIENTO DEL COMPRADOR	El 92% de los clientes compran de un año a otro. Hacemos planes de descuento por temporadas del año para atraer al cliente. Contactamos a todos los clientes en el comienzo del año para saludarlos y ofrecerles los diferentes portafolios. Asesoramos al cliente cuando requiere un producto diferente al ofertado de manera tal que no tenga por qué acudir a otras opciones ni a la competencia.	Si todos los clientes que compraron en el 2012 compraran en el 2013 sería muy positivo, esto daría más fortaleza al público objetivo atendido al igual que consolidaríamos unos clientes bases que nos podrían dar una tranquilidad para avanzar en la apertura de nuevos mercados.
CALIDAD DEL PRODUCTO	Seguimiento al proceso productivo. Patrones y testigos de calidad en cada uno de los procesos en responsabilidad del facilitador de área.	Si bajamos las acciones correctivas estamos subiendo nuestra rentabilidad dado que todo el reproceso en planta genera un mayor costo y en ocasiones el incumplimiento a un cliente y la pérdida de este. Se deben bajar a cero las acciones correctivas sin embargo por ser un proceso tan manual y artesanal este margen siempre hay que tenerlo presupuestado.
PRECIO	Altos costos fijos (arriendos, mano de obra, servicios). Alta variación en los costos de insumos y materias primas. Mucha competencia que no cumple con los estándares ambientales, con la contratación legal.	Si los precios aumentan seguramente perdemos competitividad, el mercado está bajando precios y nosotros subiendo y en ocasiones el cliente no valora toda la infraestructura montada para dar un producto y servicio con la calidad nuestra sino prefiere es bajos precios.
VENTAS	Despliegue de canal comercial. Cobertura de mercado nacional con correrías en todas las capitales del país. Mas oferta de producto. Capacitación de la fuerza de ventas.	Si se venden las metas propuestas estaríamos pasando de recuperar una situación de equilibrio a mirar en ganancias y poder reinvertir y capitalizar.

CREATIVIDAD E INNOVACION	Equipo de diseño consolidado. Personas profesionales trabajando en el desarrollo e innovación. Trabajo en equipo con el Departamento comercial donde se logra que el lenguaje sea uno solo para comunicarle al cliente lo que es posible. Equipos y programas de cómputo obsoleto. Importación de material chino.	Entre más desarrollos e innovaciones de producto se hagan más oportunidades de ser poneros y de que el mercado por ser el primero nos compre en grandes cantidades, sin embargo no se puede desconocer que es importante evaluar que tanto esfuerzo y dinero conlleva las creaciones y cuál es la respuesta del mercado a estas creaciones o innovaciones.
POSICIONAMIENTO EMPRESARIAL	50 años en el mercado. Empresa familiar. Marca reconocida. Trabajo a nivel nacional en el mismo lenguaje.	Estar posicionado en el mercado y tener una marca reconocida es una ventaja competitiva que se debe aprovechar y tomar las buenas experiencias con los clientes actuales y replicarlas en otros mercados o hacer estrategias de penetración en los mismos mercados ya existentes.
CAPACIDAD PRODUCTIVA	600 mtrs de planta de producción. Procesos manuales que no necesitan de máquinas sino de personas. Infraestructura.	Debemos aumentar las ventas, sacar más producto fabricado por nosotros para que la capacidad instalada este cada vez más copada, pues entre más copada esté más bajo será el costo fijo que haya que cargarla a cada uno de los productos, por ende mejores precios y más competitividad.
ENTREGA	Departamento de despacho. Sistema interno de informe de despachos. Verificación de la entrega. Anuncios por parte de la planta cuando no se puede cumplir o cuando hay alguna situación que no permita el cumplimiento para que el cliente sea comunicado con tiempo y se pueda llegar a alguna solución.	Si se cumple con el 95% de las entregas tendremos clientes más fieles, que estén dispuestos a seguir pagando un poco más por esa promesa de entrega.
SERVICIO	Cómodas oficinas en 3 ciudades. PBX con amplios horarios de atención. Más de 10 personas dedicadas a atender las solicitudes de los clientes.	Es importante estar bien calificados en servicio es por lo que la gente nos diferencia, sin embargo no estar certificados en calidad nos baja los puntos.

8.2. ELABORACION DE ESCENARIOS ALTERNOS:

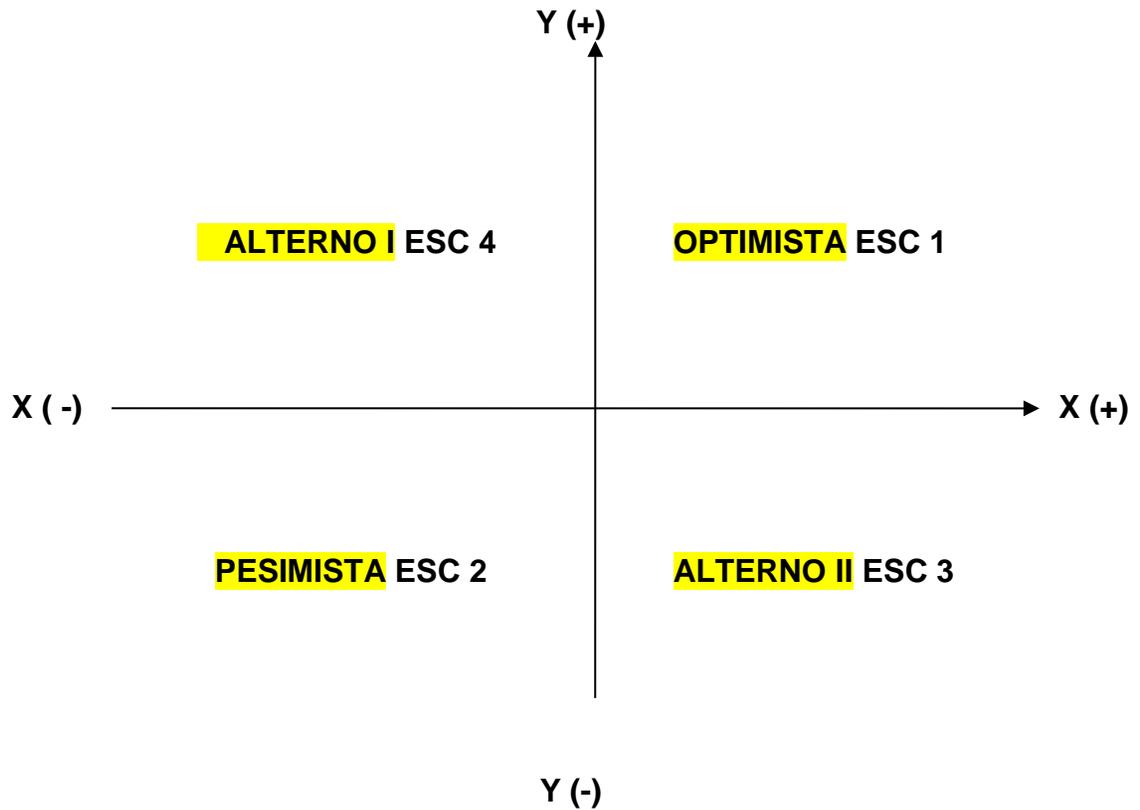
8.2.1. Variables clasificadas en familias

FAMILIA DE VARIABLES	VARIABLES INCLUIDAS EN LA FAMILIA
INNOVACION-COMERCIAL	Comportamiento del comprador
	Ventas
	Servicio
	Posicionamiento empresarial
	Creatividad de Innovación
	VARIABLES INCLUIDAS EN LA FAMILIA
PRODUCTIVO-TECNOLOGICO	Precio
	Entrega
	Capacidad Productiva
	Calidad del Producto
	TLC

8.2.2. Variables Clasificadas por Categorías

FAMILIAS DE VARIABLES POR CATEGORIA	
CATEGORIA 1	INNOVACION COMERCIAL INTERNACIONAL
	LIQUIDEZ
CATEGORIA 2	PRODUCTIVO TECNOLOGICO

8.2.3. Ejes de Peter Schwartz



EJE Y: INNOVACION COMERCIAL INTERNACIONAL (CATEGORIA 1)

EJE X: PRODUCTIVO – TECNOLOGICO (CATEGORIA 2)

8.2.4. Descripción de Escenarios Alternos

ESCENARIO 1 (ÉXITO COMERCIAL)

<p>La Innovación Comercial Internacional y lo productivo – tecnológico se encuentran en su mejor momento.</p>	+	+
<p>Causas por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario. ¿Qué hicimos o dejamos de hacer?.</p>	<p>Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario</p>	

Podríamos llegar a este escenario fruto del desarrollo de productos innovadores, cuando todo el departamento de diseño de la compañía se ha manifestado por medio de creación y desarrollo que se hacen basados en un previo conocimiento del consumidor, donde en llave con el departamento comercial se ha llegado a dicha información y se ha creado una amplia y sólida base de información del mercado donde tenemos en cuenta aspectos demográficos, comportamiento de compra, de pago, costumbres, gustos entre otros y de esta manera junto con el departamento de diseño logramos empatar toda esta información y llegar a la creación de estos portafolios de productos acordes a las necesidades específicas del cliente.	Aumento en ventas al año 2013
Para llegar a este escenario donde aparte de hacer portafolios acordes a las necesidades queremos tener un precio competitivo nos ponemos todos los departamentos en contacto para la optimización de los costos desde lo que cada área maneje, en el área comercial materiales y tecnologías, en el área de producción la capacidad de producción, compra de insumos de calidad a bajo costo.	Precio competitivo al año 2013

ESCENARIO 2 (DECLIVE CORPORATIVO)

La Innovación Comercial Internacional y lo productivo – tecnológico se encuentran en su peor momento.	-	-
Causas por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario. ¿Qué hicimos o dejamos de hacer?.	Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario	
Llegamos a este escenario cuando fruto de la desinformación y la falta de sinergia hay una disminución en la calidad del servicio, igualmente si no tenemos suficiente información del cliente podemos crear portafolios que no están acordes con las necesidades y entrar en un círculo donde los desarrollos e ideas pueden ser muy buenas pero pueden no estar acorde con lo que el cliente requiere, esto hará que el cliente no se sienta conforme con el producto seguramente porque no tiene la capacidad adquisitiva o por que el producto no cumple con las condiciones que el requiere, se puede perder mucho tiempo y dinero en desarrollos y hasta invertir en tecnologías no apropiadas.	Disminución en ventas al 2013	
Nos lleva a no tener precios competitivos el hecho de que no estén bien calculados los costos, que haya inventario en desuso, la planta de producción no este copando su capacidad instalada y la productividad de todo el personal baje, que el departamento de compras no esté haciendo la buena labor de negociación y se compras materiales y materias primas o insumos con características diferentes a las solicitadas y en el peor de los casos a precios más elevados de los que se tienen dispuestos para el costo. .	Precios no competitivos en el mercado al 2013	

ESCENARIO 3 (ESTABILIDAD EMPRESARIAL)

La Innovación Comercial Internacional se encuentra en su peor momento y lo productivo – tecnológico se encuentra en su mejor momento.	+	-
Causas por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario. ¿Qué hicimos o dejamos de hacer?.	Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario	
Llegamos a este escenario cuando fruto de la desinformación y la falta de sinergia hay una disminución en la calidad del servicio, igualmente si no tenemos suficiente información del cliente podemos crear portafolios que no están acordes con las necesidades y entrar en un círculo donde los desarrollos e ideas pueden ser muy buenas pero pueden no estar acorde con lo que el cliente requiere, esto hará que el cliente no se sienta conforme con el producto seguramente porque no tiene la capacidad adquisitiva o por que el producto no cumple con las condiciones que el requiere, se puede perder mucho tiempo y dinero en desarrollos y hasta invertir en tecnologías no apropiadas.	Disminución en ventas al 2013	
Para llegar a este escenario donde aparte de hacer portafolios acordes a las necesidades queremos tener un precio competitivo nos ponemos todos los departamentos en contacto para la optimización de los costos desde lo que cada área maneje, en el área comercial materiales y tecnologías, en el área de producción la capacidad de producción, compra de insumos de calidad a bajo costo.	Precio competitivo al año 2013	

ESCENARIO 4 (FIDELIDAD DEL MERCADO)

La Innovación Comercial Internacional se encuentra en su mejor momento y lo productivo – tecnológico se encuentra en su peor momento.	-	+
Causas por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario. ¿Qué hicimos o dejamos de hacer?.	Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario	
Podríamos llegar a este escenario fruto del desarrollo de productos innovadores, cuando todo el departamento de diseño de la compañía se ha manifestado por medio de creación y desarrollo que se hacen basados en un previo conocimiento del consumidor, donde en llave con el departamento comercial se ha llegado a dicha información y se ha creado una amplia y sólida base de información del mercado donde tenemos en cuenta aspectos demográficos, comportamiento de compra, de pago, costumbres, gustos entre otros y de esta manera junto con el departamento de diseño logramos empatar toda esta información y llegar a la	Aumento en ventas al año 2013	

creación de estos portafolios de productos acordes a las necesidades específicas del cliente.	
Nos lleva a no tener precios competitivos el hecho de que no estén bien calculados los costos, que haya inventario en desuso, la planta de producción no este copando su capacidad instalada y la productividad de todo el personal baje, que el departamento de compras no esté haciendo la buena labor de negociación y se compras materiales y materias primas o insumos con características diferentes a las solicitadas y en el peor de los casos a precios más elevados de los que se tienen dispuestos para el costo. .	Precios no competitivos en el mercado al 2013

8.2.5. Descripción del Escenario Deseable

El comportamiento del comprador, las ventas, el servicio, el posicionamiento empresarial, la creatividad e innovación, el precio, la entrega, la capacidad productiva y la calidad del producto se encuentran en su mejor momento.	+	+
Causas por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario. ¿Qué hicimos o dejamos de hacer?.	Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario	
El escenario que la empresa desea es el aumento de las ventas en un 25% soportado en un amplio conocimiento del sector, sus crecimientos potenciales, el impacto del TLC sobre estos crecimientos y las oportunidades y amenazas que presente, también un conocimiento de los mercados 1,2 y 3, donde se tenga información suficiente del cliente actual y potencial por medio del personal capacitado en servicio de alta calidad en el departamento comercial que recopile de manera amable y asertiva toda la información necesaria y de esta manera desarrollar o innovar productos de acuerdo a sus necesidades. Mejorar la administración de la producción mediante el monitoreo constante del proceso productivo, la optimización de costos y la calidad para de esta forma garantizar la calidad del producto, la entrega oportuna y la oferta de un producto más competitivo.	Crecimiento del 25% en las ventas al 2013 en los Departamentos de Antioquia, Valle, Nariño, Cauca, Santander, Atlántico, Bolívar, Magdalena, Boyacá, Meta y Bogotá.	

9. ESTRATEGIAS PARA CONSTRUIR EL ESCENARIO APUESTA

9.1. OBJETIVOS

- Lograr que el 90% de los clientes del 2012 compren en el 2013.
- Bajar las acciones correctivas a 50 con 5.000 órdenes de producción al año 2013.
- Aumentar los precios entre el 3 y el 6% al año 2013.
- Crecer el 40% (\$2.300.000.000) de ventas al año 2013 respecto de las ventas del 2011.
- Desarrollar 10 productos e Innovar 10 productos al año 2013.
- Aumentar la participación en los mercados 1,2, y3 en un 10% al año 2013.
- Disminuir a 35% la capacidad disponible de la planta de producción al año 2013.
- Cumplir con el 95% de entregas al cliente al año 2013.
- Subir la calificación del servicio de los clientes a 95 puntos al año 2013.

9.2. TECNICA DEL ARBOL DE PERTINENCIA

9.2.1. Análisis DOFA

OBJETIVO 1: Lograr que el 90% de los clientes del 2012 nos compren en el 2013	
FORTALEZAS	<ol style="list-style-type: none">1. Centro de contacto con el cliente2. Asesores visitando a clientes3. CRM con clientes
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none">1. Seguridad en las vías para desplazarse a hacer las visitas2. Disposición de parte del cliente
DEBILIDADES	<ol style="list-style-type: none">1. No organización del trabajo2. No cumplimiento de la promesa de valor del año anterior
AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none">1. La competencia

OBJETIVO 2: Bajar las acciones correctivas a 50 con 5.000 órdenes de producción al año 2013.	
FORTALEZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación del equipo de calidad 2. Cobro de defectuosos para generar una mayor conciencia 3. Control al proceso 4. Testigos y patrones de calidad
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos insumos y materias primas 2. Nuevas tecnologías- fácil acceso
DEBILIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muchos pasos en e proceso 2. No profesionalización de las personas encargadas de la producción 3. Proceso muy artesanal
AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto costo de certificación 2. Normatividades

OBJETIVO 3: Aumentar los precios entre el 3 y el 6% al año 2013	
FORTALEZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Credibilidad del cliente 2. El cliente paga mas por mas
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que los insumos y materias primas suben y todo el sector debe subir al precio
DEBILIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costos fijos altos 2. Altos costos de intermediación
AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que la competencia tiene un costo fijo muy bajo 2. No hay entes reguladores para la normativa ambiental

OBJETIVO 4: Crecer el 40% de ventas al año 2013 respecto de las ventas del 2011	
FORTALEZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado 2. Producto 3. Canales de distribución
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marca pais 2. Sentido de pertenencia
DEBILIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precio
AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. IPC 2. Leyes de gratuidad educativa

OBJETIVO 5: Desarrollar 10 productos e Innovar 10 productos al año 2013	
FORTALEZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal capacitado 2. Conocimiento del mercado 3. Herramientas para desarrollo

OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevas tecnologías 2. Nuevos materiales y fácil consecución 3. Negociación
DEBILIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iliquidez 2. Alto costo de inversión
AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos sustitutos chinos

OBJETIVO 6: Aumentar la participación en los mercados 1,2, y3 en un 10% al año 2013.

FORTALEZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fuerza de ventas 2. Portafolio de productos amplio
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercados no abastecidos 2. Necesidades no exploradas
DEBILIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. La fuerza de ventas actual no da abasto conseguir nueva es difícil de capacitar.
AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia 2. Jerarquías de compra en los mercados, jefes de compra, importadores directos.

OBJETIVO 7: Disminuir a 35% la capacidad disponible de la planta de producción al año 2013

FORTALEZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyecciones para aumentar las ventas 2. Investigación para nuevos productos de fabricar en planta
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Subcontratación a otras empresas 2. Arrendar espacios para trabajar por destajo
DEBILIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. No inmediatez para desarrollar más producción
AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos productivos muy dispendiosos, largos, costosos

OBJETIVO 8: Cumplir con el 95% de entregas al cliente al año 2013

FORTALEZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ruter de mensajería 2. Personal capacitado para embalaje y despachos 3. Capacidad para dar respuesta en corto tiempo
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas con el sector de transportadores DEPRISA y SERVIENTREGA
DEBILIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. No fluye la comunicación interna de comercial con producción 2. Se tienen las herramientas pero no se usan

	3. Los operarios no hacen los procesos como están determinados.
AMENAZAS	1. Clima 2. Inseguridad vial y/o mal estado de las carreteras

OBJETIVO 9: Subir la calificación del servicio de los clientes a 95 puntos al año 2013.	
FORTALEZAS	1. Más de 10 personas para atender llamadas 2. PBX e internet amplio para dar respuesta pronta 3. Personal calificado en la asesoría de las ventas
OPORTUNIDADES	1. Buena percepción de parte del cliente para las evaluaciones
DEBILIDADES	1. Congestión de líneas o se cae el internet 2. Personas nuevas en atención al cliente 3. Mucho conocimiento para poder dar respuesta al cliente, entonces se concentra el saber en muy pocas personas.
AMENAZAS	1. Que el cliente siempre incluye certificaciones de calidad en la evaluación y no la tenemos. 2. El mal manejo de estas evaluaciones en los clientes (intereses propios)

9.3. IDENTIFICACION DE ACCIONES

OBJETIVO	ACCIONES POSIBLES
1	<ol style="list-style-type: none"> Contactar a todos los clientes en una estrategia de fidelización que se haga a comienzo de año, donde se entregue un obsequio como señal de agradecimiento. Actualización de datos del cliente mediante un registro en el sistema donde tomemos datos como eventos a realizar en el año, personas encargadas, fechas de eventos, etc. Hacer contacto periódico con cada cliente para que nos tenga siempre presente. Enviar la información de las campañas vigentes por medio de correo electrónico y hacer seguimiento. Descargar todo el historial de ventas de cada cliente del año pasado para dar seguimiento de acuerdo a la fecha de compra. Tener precios y datos para cotizar al cliente antes de que el cliente llame, tener siempre un plan B Tener a una persona que se dedique a ese contacto primero del año con

	el cliente para que no se pierda la vigencia
2	<p>8. Hacer un plan de cobro de defectuosos justo , de manera tal que el empleado asuma los errores y no le toque asumir a la compañía todo el costo.</p> <p>9. Que el coordinador de producción verifique en cada una de las etapas del proceso si el producto está saliendo con la calidad requerida y ponga un sello de visto bueno</p> <p>10. Generar un formato para que cada líder registre los inconvenientes que se le presentan en un proceso y de esta manera no se espere a que salgan las cosas mal sino se prevenga.</p> <p>11. Rotar el personal de planta por todas las áreas de manera tal que se concientice a cada área de lo que afecta la no calidad de su proceso.</p> <p>12. Registrar SIEMPRE las acciones correctivas en el formato establecido de manera tal que el seguimiento sea más real y se pueda hacer acción preventiva y no volver a caer en los mismos errores.</p> <p>13. Que el comité de calidad lo integren personas de cada área de la empresa y de cada zona de la producción de esta forma la retroalimentación será más argumentada.</p> <p>14. Darle al comité de calidad la potestad para tomar algunas decisiones inmediatas sin necesidad de que el gerente general apruebe para que esto no genere retrasos.</p> <p>15. En el proceso de inducción a la empresa se haga especial énfasis en este tema de calidad a cada nuevo integrante, donde se evidencie cuáles son sus responsabilidades respecto de la calidad y esto quede registrado en el manual de funciones de la persona.</p> <p>16. Dar incentivos por áreas que disminuyan los niveles de defectuosos y de esta forma también se genera trabajo en equipo.</p> <p>17. El departamento de compras y almacén deben verificar que todos los insumos y materias primas tengan las características técnicas requeridas.</p> <p>18. Hacer ficha técnica de cada producto</p>
3	<p>19. Hacer un análisis del poder adquisitivo del cliente</p> <p>20. Analizar los costos variables, tomando varias opciones de proveedores de insumos y materias primas que cuenten con la misma calidad</p> <p>21. Optimizar costos fijos, analizando uno a uno los costos y la manera como cada desde su puesto de trabajo puede optimizarlo.</p> <p>22. Bajar las comisiones de los vendedores directos</p> <p>23. Analizar IPC, inflación, aumento de salarios</p>

	<p>24. Hacer un plan de incentivos por cumplimiento de objetivos y bajarle los básicos a el personal</p> <p>25. Revisar las rentabilidades por tecnología FOTOGRAFADO-CENTRIFUGADO-ESTAMPADO-COMERCIALIZADO-LASERIMPRESION DIGITAL.</p> <p>26. Revisar márgenes de intermediación con distribuidores</p> <p>27. Hacer nuevos acuerdos con las empresas transportadoras por volumen y fidelidad.</p>
4	<p>28. Ampliar los canales de distribución</p> <p>29. Contactar a todas las empresas comercializadoras, agencias de publicidad y dar precios favorables para la distribución de los productos.</p> <p>30. Enfocarse en los públicos 1,2 y 3 para poder dar más resultados medibles.</p> <p>31. Planear una propuesta distinta de venta, que se diferencie completamente de la competencia y que genere valor suficiente para atraer al cliente.</p> <p>32. Desarrollar un catálogo con fotos reales que sea llamativo</p> <p>33. Hacer la página web con fotos reales, que sea fácil de usar.</p> <p>34. Parametrizar los formatos de comunicación con el cliente entre estos (cotización, propuesta, carta de presentación, pedido, reportes) de esta manera será más fácil dar respuesta.</p> <p>35. Fabricar muestras físicas actuales, que tengan las características que hacen la diferencia con la competencia.</p> <p>36. Que los directivos hagan negociaciones grandes</p> <p>37. Contactar a los parques temáticos y sitios de interés que son prospectos muy interesantes en lo que hay que tener mucho poder de negociación y credibilidad.</p> <p>38. Que se congrege a todos los vendedores para que generen ideas de nuevas estrategias</p>
5	<p>39. Comprar el programa de diseño Corel Draw 5.</p> <p>40. Comprar el programa Rhino, que maneja imágenes en tercera dimensión y logra que la imagen se vea muy real y se puede suplir la muestra física.</p> <p>41. Que todos los integrantes del departamento de diseño hagan horas de práctica en la planta de producción para sensibilizar.</p> <p>42. Investigar lo que están haciendo los chinos en procesos y productos.</p>

	<p>43. Investigar nuevas tecnologías y su acceso.</p> <p>44. Hacer modelos de acuerdo a artes y propuestas aprobadas.</p> <p>45. Hacer concursos internos en la empresa para generar ideas.</p> <p>46. Encuestar a los clientes en cada visita acerca de que les gustaría que hiciéramos y buscar las posibilidades de hacerlo.</p> <p>47. Visitar ferias internacionales para conocer las tendencias y nuevas opciones del mercado.</p>
6	<p>48. Comprar las bases de datos del ICFES para saber cuáles son exactamente los clientes que faltan por atender que tengan el perfil</p> <p>49. Contactar a CONACED y hacer alianzas para participar en las ferias o eventos de ellos y de esta forma posicionarse más.</p> <p>50. Contactar a todas las comunidades religiosas que manejan colegios y hacer paquetes llamativos para que las compras se centralicen.</p> <p>51. Visitar el centro de cultura y turismo para obtener información acerca de los sitios de interés y los parques temáticos para poder contactarlos y hacer desarrollos en conjunto.</p> <p>52. Hacer portafolios específicos para cada uno de estos mercados</p> <p>53. Obtener la base de datos de las universidades más grandes del país y contactarlas investigando todos los eventos que se llevan a cabo dentro de los planteles.</p>
7	<p>54. Investigar y desarrollar productos que copen la producción de fotograbado</p> <p>55. Arrendar espacios de la planta que no están siendo usados a personas o empresas que hacen trabajos similares</p> <p>56. Generar portafolios genéricos que permitan producir cuando no haya pedidos, pero se haga en serie.</p> <p>57. Hacer toda la producción de medallería genérica en el primer semestre del año.</p> <p>58. Procesar productos en proceso (fijaciones, empaques, entre otros).</p> <p>59. Sacar un portafolio de servicios, no de producto terminado sino determinar qué servicios se pueden prestar a empresas de la competencia. (Grabado laser- estampado-insolado, entre otros).</p>
8	<p>60. Comunicar a los clientes que los tiempos de entrega dependen de la aprobación de artes y firma de pedidos o contratos.</p> <p>61. Analizar tiempos de entrega registrados en la lista de precios vigente.</p>

	<p>62. Revisar cuál de los procesos que se llevan a cabo desde que se firma el pedido está siendo cuello de botella o no está cumpliendo con los tiempos estipulados y retrasa el proceso.</p> <p>63. Dialogar con proveedores para llegar a acuerdos en las fechas de entrega para que las cumplan.</p> <p>64. Contar con mensajería outsourcing.</p> <p>65. Mejorar la herramienta de consulta de los despachos para tener más y mejor información.</p> <p>66. Capacitar más el personal en las actividades más mecánicas para que se haga más eficiente y productiva.</p>
<p>9</p>	<p>67. Investigar acerca de la Certificación de calidad ISO.</p> <p>68. Tomar todas las evaluaciones que se hicieron el año anterior y cada aspecto mal calificado analizarlo.</p> <p>69. Contactar a los clientes que nos calificaron por debajo de 100 en servicio para indagar el motivo y hacer acciones correctivas.</p> <p>70. Aumentar las líneas de entrada al conmutador para que siempre contesten los teléfonos.</p> <p>71. Reunir a los líderes de comercial y producción para determinar los canales de comunicación para que la información que el cliente requiera fluya y sea cierta.</p> <p>72. Capacitar a las asistentes de ventas para resolución de objeciones, peticiones, quejas o reclamos.</p> <p>73. Poner límites en los tiempos de respuesta.</p> <p>74. Capacitar a todo el personal que está en servicio al cliente para que todos den iguales respuestas y no se sesgue el servicio</p> <p>75. Aclarar los conductos regulares de comunicación internos para cuando un cliente requiera alguna información el operario de servicio al cliente sepa cómo dar respuesta.</p>

9.4. CALIFICACION DE LA TEMPORALIDAD DE LAS ACCIONES

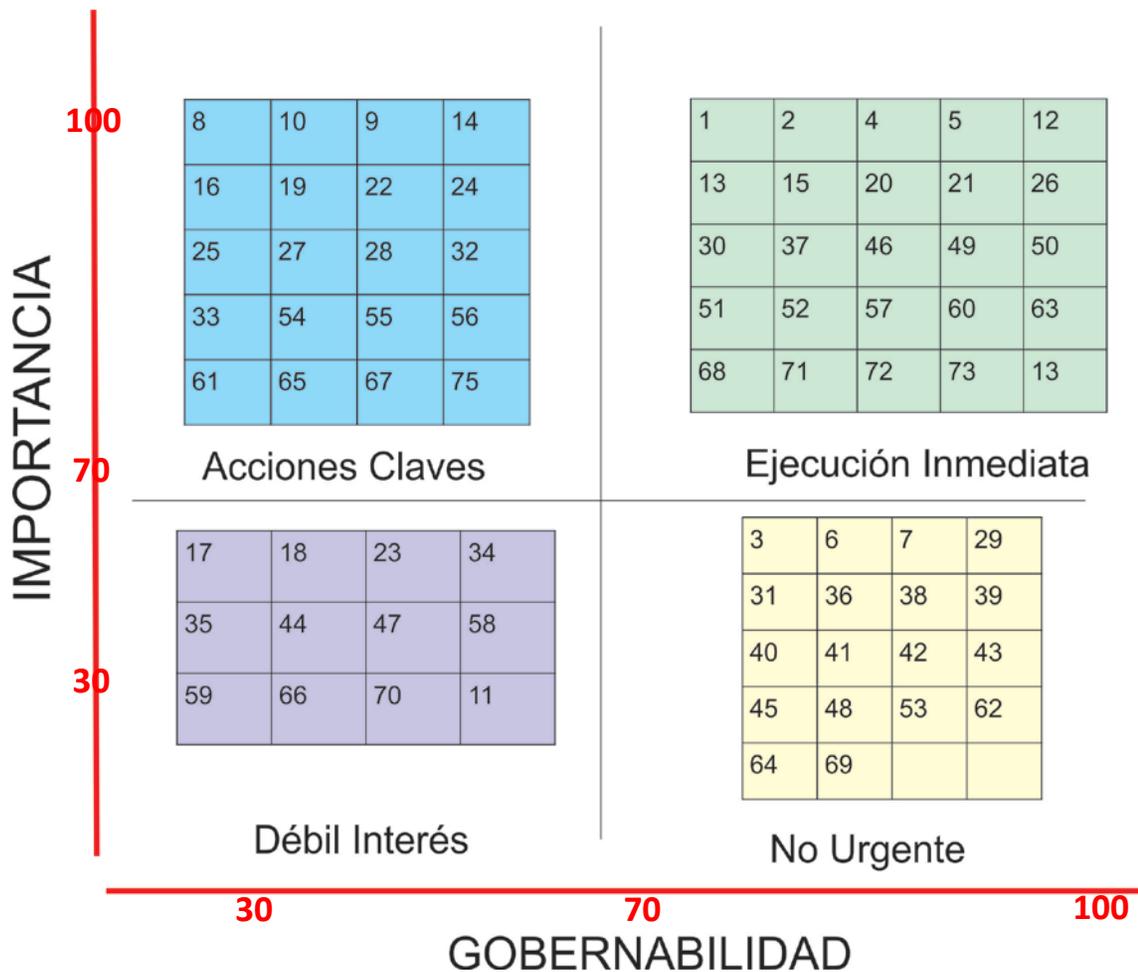
	ACCIONES	Importancia	governabilidad
1	Contactar a todos los clientes en una estrategia de fidelización que se haga a comienzo de año, donde se entregue un obsequio como señal de agradecimiento.	70	100
2	Actualización de datos del cliente mediante un registro en el sistema donde tomemos datos como eventos a realizar en el año, personas encargadas, fechas de eventos, etc.	70	100
3	Hacer contacto periódico con cada cliente para que nos tenga siempre presente.	30	70
4	Enviar la información de las campañas vigentes por medio de correo electrónico y hacer seguimiento.	70	70
5	Descargar todo el historial de ventas de cada cliente del año pasado para dar seguimiento de acuerdo a la fecha de compra.	100	70
6	Tener precios y datos para cotizar al cliente antes de que el cliente llame, tener siempre un plan B	30	70
7	Tener a una persona que se dedique a ese contacto primero del año con el cliente para que no se pierda la vigencia	30	70
8	Hacer un plan de cobro de defectuosos justo, de manera tal que el empleado asuma los errores y no le toque asumir a la compañía todo el costo.	70	30
9	Que el coordinador de producción verifique en cada una de las etapas del proceso si el producto está saliendo con la calidad requerida y ponga un sello de visto bueno	100	30
10	Generar un formato para que cada líder registre los inconvenientes que se le presentan en un proceso y de esta manera no se espere a que salgan las cosas mal sino se prevenga.	70	30
11	Rotar el personal de planta por todas las áreas de manera tal que se concientice a cada área de lo que afecta la no calidad de su proceso.	30	30
12	Registrar SIEMPRE las acciones correctivas en el formato establecido de manera tal que el seguimiento sea más real y se pueda hacer acción preventiva y no volver a caer en los mismos errores.	70	70
13	Que el comité de calidad lo integre personas de cada área de la empresa y de cada zona de la producción de esta forma la retroalimentación será más argumentado.	70	100

14	Darle al comité de calidad la potestad para tomar algunas decisiones inmediatas sin necesidad de que el gerente general apruebe para que esto no genere retrasos.	100	30
15	En el proceso de inducción a la empresa se haga especial énfasis en este tema de calidad a cada nuevo integrante, donde se evidencie cuáles son sus responsabilidades respecto de la calidad y esto quede registrado en el manual de funciones de la persona.	100	70
16	Dar incentivos por áreas que disminuyan los niveles de defectuosos y de esta forma también se genera trabajo en equipo.	70	30
17	El departamento de compras y almacén deben verificar que todos los insumos y materias primas tengan las características técnicas requeridas.	30	30
18	Hacer ficha técnica de cada producto	30	30
19	Hacer un análisis del poder adquisitivo del cliente	70	30
20	Analizar los costos variables, tomando varias opciones de proveedores de insumos y materias primas que cuenten con la misma calidad	100	70
21	Optimizar costos fijos, analizando uno a uno los costos y la manera como cada desde su puesto de trabajo puede optimizarlo.	70	70
22	Bajar las comisiones de los vendedores directos	70	30
23	Analizar IPC, inflación, aumento de salarios	30	30
24	Hacer un plan de incentivos por cumplimiento de objetivos y bajarle los básicos a el personal	100	30
25	Revisar las rentabilidades por tecnología FOTOGRAFADO-CENTRIFUGADO-ESTAMPADO-COMERCIALIZADO-LASERIMPRESION DIGITAL.	100	30
26	Revisar márgenes de intermediación con distribuidores	70	70
27	Hacer nuevos acuerdos con las empresas transportadoras por volumen y fidelidad.	70	30
28	Ampliar los canales de distribución	70	30
29	Contactar a todas las empresas comercializadoras, agencias de publicidad y dar precios favorables para la distribución de los productos.	30	70
30	Enfocarse en los públicos 1,2 y 3 para poder dar más resultados medibles.	70	100

31	Planear una propuesta distinta de venta, que se diferencie completamente de la competencia y que genere valor suficiente para atraer al cliente.	30	70
32	Desarrollar un catálogo con fotos reales que sea llamativo	100	30
33	Hacer la página web con fotos reales, que sea fácil de usar.	100	30
34	Parametrizar los formatos de comunicación con el cliente entre estos (cotización, propuesta, carta de presentación, pedido, reportes) de esta manera será más fácil dar respuesta.	30	30
35	Fabricar muestras físicas actuales, que tengan las características que hacen la diferencia con la competencia.	30	30
36	Que los directivos hagan negociaciones grandes	30	70
37	Contactar a los parques temáticos y sitios de interés que son prospectos muy interesantes en lo que hay que tener mucho poder de negociación y credibilidad.	100	70
38	Que se congregue a todos los vendedores para que generen ideas de nuevas estrategias	30	100
39	Comprar el programa de diseño Corel Draw 5	30	70
40	Comprar el programa Rhino, que maneja imágenes en tercera dimensión y logra que la imagen se vea muy real y se puede suplir la muestra física.	30	70
41	Que todos los integrantes del departamento de diseño hagan horas de práctica en la planta de producción para sensibilizar	30	100
42	Investigar lo que están haciendo los chinos en procesos y productos.	30	70
43	Investigar nuevas tecnologías y su acceso	30	70
44	Hacer modelos de acuerdo a artes y propuestas aprobadas	30	30
45	Hacer concursos internos en la empresa para generar ideas	30	100
46	Encuestar a los clientes en cada visita acerca de que les gustaría que hiciéramos y buscar las posibilidades de hacerlo.	100	70
47	Visitar ferias internacionales para conocer las tendencias y nuevas opciones del mercado.	30	30

48	Comprar las bases de datos del ICFES para saber cuáles son exactamente los clientes que faltan por atender que tengan el perfil	30	70
49	Contactar a CONACED y hacer alianzas para participar en las ferias o eventos de ellos y de esta forma posicionarse más.	70	70
50	Contactar a todas las comunidades religiosas que manejan colegios y hacer paquetes llamativos para que las compras se centralicen.	70	100
51	Visitar el centro de cultura y turismo para obtener información acerca de los sitios de interés y los parques temáticos para poder contactarlos y hacer desarrollos en conjunto.	70	100
52	Hacer portafolios específicos para cada uno de estos mercados	70	70
53	Obtener la base de datos de las universidades más grandes del país y contactarlas investigando todos los eventos que se llevan a cabo dentro de los planteles.	30	100
54	Investigar y desarrollar productos que copen la producción de fotograbado	100	30
55	Arrendar espacios de la planta que no están siendo usados a personas o empresas que hacen trabajos similares	70	30
56	Generar portafolios genéricos que permitan producir cuando no haya pedidos, pero se haga en serie.	70	30
57	Hacer toda la producción de medallería genérica en el primer semestre del año.	70	70
58	Procesar productos en proceso (fijaciones, empaques, entre otros)	30	30
59	Sacar un portafolio de servicios, no de producto terminado sino determinar que servicios se pueden prestar a empresas de la competencia. (Grabado laser- estampado-insolado, entre otros)	30	30
60	Comunicar a los clientes que los tiempos de entrega dependen de la aprobación de artes y firma de pedidos o contratos	70	100
61	Analizar tiempos de entrega registrados en la lista de precios vigente	70	30
62	Revisar cuál de los procesos que se llevan a cabo desde que se firma el pedido está siendo cuello de botella o no está cumpliendo con los tiempos estipulados y retrasa el proceso.	30	70

63	Dialogar con proveedores para llegar a acuerdos en las fechas de entrega para que las cumplan.	70	100
64	Contar con mensajería outsourcing	30	70
65	Mejorar la herramienta de consulta de los despachos para tener más y mejor información.	70	30
66	Capacitar más el personal en las actividades más mecánicas para que se haga más eficiente y productiva.	30	30
67	Investigar acerca de la Certificación de calidad iso	70	30
68	Tomar todas las evaluaciones que se hicieron el año anterior y cada aspecto mal calificado analizarlo	70	100
69	Contactar a los clientes que nos calificaron por debajo de 100 en servicio para indagar el motivo y hacer acciones correctivas	30	70
70	Aumentar las líneas de entrada al conmutador para que siempre contesten los teléfonos	30	30
71	Reunir a los líderes de comercial y producción para determinar los canales de comunicación para que la información que el cliente requiera fluya y sea cierta.	100	70
72	Capacitar a las asistentes de ventas para resolución de objeciones, peticiones, quejas o reclamos.	70	100
73	Poner límites en los tiempos de respuesta	70	70
74	Capacitar a todo el personal que está en servicio al cliente para que todos den iguales respuestas y no se sesgue el servicio	70	100
75	Aclarar los conductos regulares de comunicación internos para cuando un cliente requiera alguna información el operario de servicio al cliente sepa cómo dar respuesta.	70	30



9.5. REGISTRO DE ACCIONES DE EJECUCION INMEDIATA

ACCIONES INMEDIATAS	
1	Contactar a todos los clientes en una estrategia de fidelización que se haga a comienzo de año, donde se entregue un obsequio como señal de agradecimiento.
2	Actualización de datos del cliente mediante un registro en el sistema donde tomemos datos como eventos a realizar en el año, personas encargadas, fechas de eventos, etc.
4	Enviar la información de las campañas vigentes por medio de correo electrónico y hacer seguimiento.
5	Descargar todo el historial de ventas de cada cliente del año pasado para dar seguimiento de acuerdo a la fecha de compra.
12	Registrar SIEMPRE las acciones correctivas en el formato establecido de manera tal que el seguimiento sea más real y se pueda hacer acción preventiva y no volver a caer en los mismos errores.

13	Que el comité de calidad lo integre personas de cada área de la empresa y de cada zona de la producción de esta forma la retroalimentación será más argumentado.
15	En el proceso de inducción a la empresa se haga especial énfasis en este tema de calidad a cada nuevo integrante, donde se evidencie cuáles son sus responsabilidades respecto de la calidad y esto quede registrado en el manual de funciones de la persona.
20	Analizar los costos variables, tomando varias opciones de proveedores de insumos y materias primas que cuenten con la misma calidad
21	Optimizar costos fijos, analizando uno a uno los costos y la manera como cada desde su puesto de trabajo puede optimizarlo.
26	Revisar márgenes de intermediación con distribuidores
30	Enfocarse en los públicos 1,2 y 3 para poder dar más resultados medibles.
37	Contactar a los parques temáticos y sitios de interés que son prospectos muy interesantes en lo que hay que tener mucho poder de negociación y credibilidad.
46	Encuestar a los clientes en cada visita acerca de que les gustaría que hiciéramos y buscar las posibilidades de hacerlo.
49	Contactar a CONACED y hacer alianzas para participar en las ferias o eventos de ellos y de esta forma posicionarse más.
50	Contactar a todas las comunidades religiosas que manejan colegios y hacer paquetes llamativos para que las compras se centralicen.
51	Visitar el centro de cultura y turismo para obtener información acerca de los sitios de interés y los parques temáticos para poder contactarlos y hacer desarrollos en conjunto.
52	Hacer portafolios específicos para cada uno de estos mercados
57	Hacer toda la producción de medallería genérica en el primer semestre del año.
60	Comunicar a los clientes que los tiempos de entrega dependen de la aprobación de artes y firma de pedidos o contratos
63	Dialogar con proveedores para llegar a acuerdos en las fechas de entrega para que las cumplan.
68	Tomar todas las evaluaciones que se hicieron el año anterior y cada aspecto mal calificado analizarlo
71	Reunir a los líderes de comercial y producción para determinar los canales de comunicación para que la información que el cliente requiera fluya y sea cierta.
72	Capacitar a las asistentes de ventas para resolución de objeciones, peticiones, quejas o reclamos.
73	Poner límites en los tiempos de respuesta
74	Capacitar a todo el personal que está en servicio al cliente para que todos den iguales respuestas y no se sesgue el servicio

9.6. REGISTRO DE ACCIONES DE EJECUCION EN EL MEDIANO Y LARGO PLAZO

	ACCIONES CLAVES
8	Hacer un plan de cobro de defectuosos justo, de manera tal que el empleado asuma los errores y no le toque asumir a la compañía todo el costo.
9	Que el coordinador de producción verifique en cada una de las etapas del proceso si el producto está saliendo con la calidad requerida y ponga un sello de visto bueno
10	Generar un formato para que cada líder registre los inconvenientes que se le presentan en un proceso y de esta manera no se espere a que salgan las cosas mal sino se prevenga.
14	Darle al comité de calidad la potestad para tomar algunas decisiones inmediatas sin necesidad de que el gerente general apruebe para que esto no genere retrasos.
16	Dar incentivos por áreas que disminuyan los niveles de defectuosos y de esta forma también se genera trabajo en equipo.
19	Hacer un análisis del poder adquisitivo del cliente
22	Bajar las comisiones de los vendedores directos
24	Hacer un plan de incentivos por cumplimiento de objetivos y bajarle los básicos a el personal
25	Revisar las rentabilidades por tecnología FOTOGABADO-CENTRIFUGADO-ESTAMPADO-COMERCIALIZADO-LASERIMPRESION DIGITAL.
27	Hacer nuevos acuerdos con las empresas transportadoras por volumen y fidelidad.
28	Ampliar los canales de distribución
32	Desarrollar un catálogo con fotos reales que sea llamativo
33	Hacer la página web con fotos reales, que sea fácil de usar.
54	Investigar y desarrollar productos que copen la producción de fotograbado
55	Arrendar espacios de la planta que no están siendo usados a personas o empresas que hacen trabajos similares
56	Generar portafolios genéricos que permitan producir cuando no haya pedidos, pero se haga en serie.
61	Analizar tiempos de entrega registrados en la lista de precios vigente
65	Mejorar la herramienta de consulta de los despachos para tener más y mejor información.
67	Investigar acerca de la Certificación de calidad iso
75	Aclarar los conductos regulares de comunicación internos para cuando un cliente requiera alguna información el operario de servicio al cliente sepa cómo dar respuesta.

9.7. ARBOL DE PERTINENCIA

OPCION ESTRATEGICA: Crecimiento del 25% en ventas para la empresa Rodor, en los departamentos de Antioquia, Valle, Nariño, Cauca, Santander, Atlántico, Bolívar, Magdalena, Boyacá; Meta y Bogotá al año 2013.	
PROPOSITO Lograr por medio de la descripción y análisis de la situación actual formular el plan Prospectivo para RODOR S.A.S a 2013 y con base en este planteamiento tener las herramientas suficientes para tomar decisiones que generen el crecimiento del 25% en las ventas.	
OBJETIVOS	ACCIONES
Lograr que el 90% de los clientes del 2012 compren en el 2013.	Actualización de datos del cliente mediante un registro en el sistema donde tomemos datos como eventos a realizar en el año, personas encargadas, fechas de eventos, etc.
	Enviar la información de las campañas vigentes por medio de correo electrónico y hacer seguimiento.
	Descargar todo el historial de ventas de cada cliente del año pasado para dar seguimiento de acuerdo a la fecha de compra.
Bajar las acciones correctivas a 50 con 5.000 órdenes de producción al año 2013.	Registrar SIEMPRE las acciones correctivas en el formato establecido de manera tal que el seguimiento sea más real y se pueda hacer acción preventiva y no volver a caer en los mismos errores.
	Que el comité de calidad lo integre personas de cada área de la empresa y de cada zona de la producción de esta forma la retroalimentación será más argumentado.
	En el proceso de inducción a la empresa se haga especial énfasis en este tema de calidad a cada nuevo integrante, donde se evidencie cuáles son sus responsabilidades respecto de la calidad y esto quede registrado en el manual de funciones de la persona.
Aumentar los precios entre el 3 y el 6% al año 2013.	Analizar los costos variables, tomando varias opciones de proveedores de insumos y materias primas que cuenten con la misma calidad
	Optimizar costos fijos, analizando uno a uno los costos y la manera como cada desde su puesto de trabajo puede optimizarlo.
Crecer el 40% (\$2.300.000.000) de ventas al año 2013 respecto de las ventas del 2011.	Revisar márgenes de intermediación con distribuidores
	Enfocarse en los públicos 1,2 y 3 para poder dar más resultados medibles.
	Contactar a los parques temáticos y sitios de interés que son prospectos muy interesantes en lo que hay que tener mucho poder de negociación y credibilidad.
	Encuestar a los clientes en cada visita acerca de que les gustaría que hiciéramos y buscar las posibilidades de hacerlo.
	Contactar a CONACED y hacer alianzas para participar en las ferias o eventos de ellos y de esta forma posicionarse más.
	Contactar a todas las comunidades religiosas que manejan colegios y hacer paquetes llamativos para que las compras se centralicen.
	Visitar el centro de cultura y turismo para obtener información acerca de los sitios de interés y los parques temáticos para poder contactarlos y hacer desarrollos en conjunto.

Desarrollar 10 productos e Innovar 10 productos al año 2013.	Hacer portafolios específicos para cada uno de estos mercados
Aumentar la participación en los mercados 1,2, y3 en un 10% al año 2013.	Contactar a todos los clientes en una estrategia de fidelización que se haga a comienzo de año, donde se entregue un obsequio como señal de agradecimiento.
Disminuir a 35% la capacidad disponible de la planta de producción al año 2013.	Hacer toda la producción de medallería genérica en el primer semestre del año.
Cumplir con el 95% de entregas al cliente al año 2013.	Comunicar a los clientes que los tiempos de entrega dependen de la aprobación de artes y firma de pedidos o contratos
	Dialogar con proveedores para llegar a acuerdos en las fechas de entrega para que las cumplan.
Subir la calificación del servicio de los clientes a 95 puntos al año 2013.	Tomar todas las evaluaciones que se hicieron el año anterior y cada aspecto mal calificado analizarlo
	Reunir a los líderes de comercial y producción para determinar los canales de comunicación para que la información que el cliente requiera fluya y sea cierta.
	Capacitar a las asistentes de ventas para resolución de objeciones, peticiones, quejas o reclamos.
	Poner límites en los tiempos de respuesta
	Capacitar a todo el personal que está en servicio al cliente para que todos den iguales respuestas y no se sesgue el servicio

9.8. ANALISIS MORFOLOGICO DE LAS VARIABLES AL AÑO 2013

COMPONENTES		INDICADOR	OPCIONES DE FUTURO		
			No Deseable	Tendencial	Deseable
A	Comportamiento del Comprador	Fidelización de clientes- Recompra	80%	85%	90%
B	Calidad del Producto	Acciones correctivas/total de órdenes de Producción procesadas.	68%	60%	50%
C	Precio	Aumento en precios (%)	6%	4%	0%
D	Ventas	Aumento en ventas (%)	28%	35%	40%
E	Creatividad e Innovación	Cantidad de artículos nuevos.	0	5-8	10-15
F	Posicionamiento Empresarial	Participación en el mercado.	72%-53%- 38%	80%-60%- 40%	82%-63%- 48%
G	Capacidad Productiva	$D = ((\text{Capacidad utilizada} - \text{Tiempo asignado}) / \text{Capacidad instalada}) \times 100 \%$.	45%	40%	35%
H	Entrega	Órdenes de producción entregadas a tiempo/total órdenes de producción.	92%	93%	95%
I	Servicio	Cantidad de puntos en la calificación del servicio de los clientes.	90	92	95

9.9. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA DEL BALANCE	VARIABLE	INDICADOR	META	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	DEPARTAMENTO RESPONSABLE
Perspectiva Financiera	Precio	Aumento en precios (%)	6%	Aumentar los precios entre el 3 y el 6% al año 2013	Analizar los costos variables, tomando varias opciones de proveedores de insumos y materias primas que cuenten con la misma calidad	ADMINISTRATIVO
					Optimizar costos fijos, analizando uno a uno los costos y la manera como cada desde su puesto de trabajo puede optimizarlo.	
Perspectiva Financiera	Ventas	Aumento en ventas (%)	40%	Crecer el 40% (\$2.300.000) de ventas al año 2013 respecto de las ventas del 2011.	Revisar márgenes de intermediación con distribuidores	ADMINISTRATIVO
					Enfocarse en los públicos 1,2 y 3 para poder dar más resultados medibles.	
					Contactar a los parques temáticos y sitios de interés que son prospectos muy interesantes en lo que hay que tener mucho poder de negociación y credibilidad.	
					Encuestar a los clientes en cada visita acerca de que les gustaría que hiciéramos y buscar las posibilidades de hacerlo.	
					Contactar a CONACED y hacer alianzas para participar en las ferias o eventos de ellos y de esta forma posicionarse mas.	
					Contactar a todas las comunidades religiosas que manejan colegios y hacer paquetes llamativos para que las compras se centralicen.	
Visitar el centro de cultura y turismo para obtener información acerca de los sitios de interés y los parques temáticos para poder contactarlos y hacer desarrollos en conjunto.						
Perspectiva del cliente	Comportamiento del Comprador	Fidelización de clientes- Recompra	90%	Lograr que el 90% de los clientes del 2012 compren en el 2013.	Actualización de datos del cliente mediante un registro en el sistema donde tomemos datos como eventos a realizar en el año, personas encargadas, fechas de eventos, etc.	COMERCIAL
					Enviar la información de las campañas vigentes por medio de correo electrónico y hacer seguimiento.	
					Descargar todo el historial de ventas de cada cliente del año pasado para dar seguimiento de acuerdo a la fecha de compra.	
	Posicion	Participación	10	Aumentar la	Contactar a todos los clientes en una estrategia de fidelización	COMERCIAL

Perspectiva del cliente	amamiento Empresarial	en el mercado.	%	participación en los mercados 1,2, y3 en un 10% al año 2013.	que se haga a comienzo de año, donde se entregue un obsequio como señal de agradecimiento.	
Perspectiva del cliente	Servicio	Cantidad de puntos en la calificación del servicio de los clientes.	95	Subir la calificación del servicio de los clientes a 95 puntos al año 2013.	<p>Tomar todas las evaluaciones que se hicieron el año anterior y cada aspecto mal calificado analizarlo</p> <p>Reunir a los líderes de comercial y producción para determinar los canales de comunicación para que la información que el cliente requiera fluya y sea cierta.</p> <p>Capacitar a las asistentes de ventas para resolución de objeciones, peticiones, quejas o reclamos.</p> <p>Poner límites en los tiempos de respuesta</p> <p>Capacitar a todo el personal que está en servicio al cliente para que todos den iguales respuestas y no se sesgue el servicio</p>	COMERCIAL
Perspectiva de Procesos internos	Calidad del producto	Acciones correctivas/total de órdenes de Producción procesadas.	50	Bajar las acciones correctivas a 50 con 5.000 órdenes de producción al año 2013.	<p>Registrar SIEMPRE las acciones correctivas en el formato establecido de manera tal que el seguimiento sea más real y se pueda hacer acción preventiva y no volver a caer en los mismos errores.</p> <p>Que el comité de calidad lo integre personas de cada área de la empresa y de cada zona de la producción de esta forma la retroalimentación será más argumentado.</p> <p>En el proceso de inducción a la empresa se haga especial énfasis en este tema de calidad a cada nuevo integrante, donde se evidencie cuáles son sus responsabilidades respecto de la calidad y esto quede registrado en el manual de funciones de la persona.</p>	PRODUCCION
Perspectiva de Procesos internos	Capacidad Productiva	$D = ((\text{Capacidad utilizada} - \text{Tiempo asignado}) / \text{Capacidad})$	35 %	Disminuir a 35% la capacidad disponible de la planta de	Hacer toda la producción de medallería genérica en el primer semestre del año.	PRODUCCION

		instalada) x 100 %.		producción al año 2013.		
Perspectiva de Procesos internos	Entrega	Ordenes de producción entregadas a tiempo/total órdenes de producción.	95 %	Cumplir con el 95% de entregas al cliente al año 2013.	Comunicar a los clientes que los tiempos de entrega dependen de la aprobación de artes y firma de pedidos o contratos	PRODUCCION
					Dialogar con proveedores para llegar a acuerdos en las fechas de entrega para que las cumplan.	
Perspectiva de Innovación y aprendizaje	Creatividad e innovación	Cantidad de artículos nuevos.	20	Desarrollar 10 productos e Innovar 10 productos al año 2013.	Hacer portafolios específicos para cada uno de estos mercados	COMERCIAL

10. CONCLUSIONES

Rodor s.a.s. una empresa que heredó en vida Don Oreste Rodríguez a sus 8 hijos y en la que hoy ya hace parte la tercera generación lleva 52 años en el mercado con el objetivo de brindar soluciones de premiación, reconocimiento, identificación, señalización, promoción y publicidad, con productos como pines, medallas, trofeos, placas, bolígrafos, llaveros, sombrillas, mugs, relojes, camisetas, entre otros.

Después de hacer el Plan Prospectivo estratégico concluimos a nivel administrativo y financiero que Rodor tiene un problema grande y es la iliquidez, es un tema que en este momento ha obligado a la empresa a hacer grandes gastos financieros y a que los resultados y la rentabilidad no sea la esperada por los socios, las formas de pago de los clientes son muy diferentes a la forma de pago en que se le debe pagar a los proveedores, sin embargo la empresa tiene un aspecto muy positivo y es que es muy organizada administrativamente tiene claramente definidos sus procesos y procedimientos y a nivel tributario y contable tiene todo bien organizado.

Se trasladó de una planta acomodada en una casa a una infraestructura grande y cómoda que hace que el empleado tenga áreas de trabajo acorde a lo requerido y de esta forma ser más productivo.

Su mercado se concentra en gran medida en el sector educativo en donde han logrado posicionar la marca PREMIAR que hace alusión a uno de sus objetos.

Son ampliamente reconocidos en las instituciones educativas manejadas por comunidades religiosas lo que hace que se hayan expandido a lo largo del país.

Están incursionando en el mercado corporativo, en primera instancia en la ciudad de Bogotá donde han llegado a tener contacto con empresas de gran importancia

para el país como lo son Mc Donalds, Coca-Cola Femsa, Bayer, Corona, Ecopetrol, Famisanar, entre otras, supliendo en su gran mayoría la necesidad de reconocimiento, una línea muy fuerte de la compañía donde tienen mucha experiencia.

La empresa cuenta con una promesa de valor muy interesante CALIDAD-CUMPLIMIENTO-BUEN GUSTO, donde ofrecen a su cliente actual y potencial unas características tangibles e intangibles de producto que hacen de esta promesa su mayor ventaja competitiva.

Rodor es una empresa con Responsabilidad Social que se ha encargado de cumplir en todos los frentes con las exigencias de la ley, contratación legal de todos los empleados, escalas salariales acordes al mercado y a la responsabilidad de cada cargo, aportes parafiscales de ley, pago de impuestos y tributación según la norma respecto de retenciones de iva, en la fuente, renta, patrimonio, entre otros.

Gran responsabilidad de parte de la empresa por la Gestión Ambiental, es la única empresa del gremio que lleva a cabo vertimiento de aguas residuales con una planta de tratamiento para ellos, al igual que la disposición de residuos sólidos.

El clima organizacional de la empresa es muy bueno, a pesar de las difíciles situaciones económicas por las que ha atravesado la empresa, los empleados son personas comprometidas con la compañía que tienen disposición para llevar a cabo de manera eficiente y productiva su labor.

A pesar de no tener certificaciones de calidad han mantenido estándares de calidad altos que han permitido ofrecer durante tantos años un producto acorde a las necesidades del cliente, en este momento se están haciendo auditorias periódicas a los procesos y procedimientos en la planta de producción para determinar algunas acciones preventivas que disminuyan las correctivas por causa de la calidad.

Se tiene mucha información de los clientes lo que hace que a nivel del departamento de diseño se hagan propuestas muy interesantes acorde a las necesidades de los clientes y también de los potenciales.

Nos llamó mucho la atención la organización y los roles que ejerce cada uno de los encargados de la administración porque a pesar del vínculo familiar tienen muy claras las funciones, responsabilidades que tiene cada uno.

Agradecemos muy especialmente al Equipo Directivo de la compañía, porque nos brindaron su apoyo y su valiosa ayuda, realmente fue muy importante poder desarrollar este proyecto en su compañía y ver que al final del proceso ya estábamos ejecutando algunas iniciativas estratégicas.

11. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la compañía

- Trabajar más en equipo, en ocasiones los departamentos trabajan muy independiente y se puede truncar la información o lesionar al cliente por esta independencia.
- Realizar un análisis financiero a los resultados del Plan Prospectivo Estratégico con el fin de que la organización asigne un presupuesto para la ejecución de cada una de las acciones resultantes del direccionamiento.
- Llevar a cabo las Acciones inmediatas del Plan, todas son de fácil acceso para la empresa, y con el equipo de gente que cuentan será fácil ejecutarlas
- Analizar cada una de las acciones claves, no se deben hacer a un lado pues estas se pueden volver objetivos estratégicos en un futuro.
- Tener especial cuidado con temas como la iliquidez, esta está afectando altamente la rentabilidad de la compañía, puede atacarse con acciones en el departamento de cartera y desde el departamento comercial en ser más constantes con la solicitud de los anticipos y los pagos contra entrega.
- Ser más disciplinados con el control y seguimiento en todas las acciones tendientes al cumplimiento de los objetivos por departamento y con mayor medida los objetivos corporativos, guiándose por los estratégicos ya formulados acá en el plan.
- Trabajar desde cada puesto de trabajo por cumplir con la visión de la compañía a través de la misión, no dispersarse en negocios o clientes que no cumplen con el perfil.
- Seguir consolidando la marca de la empresa, mostrando siempre las bondades que tiene comprar PREMIAR y el riesgo que tiene dejar de hacerlo.

- Conservar todos los lineamientos del protocolo de familia para la vinculación de la familia a la compañía, no muchas empresas lo tienen tan claro y estipulado y esto no se puede perder para futuras generaciones.
- No tomar decisiones comerciales que puedan fracasar en la estrategia, entre estas inversiones en nueva tecnología, importaciones, ampliación de portafolios o mercados objetivos, solo hacerlo cuando se tenga la información y los estudios suficientes que nos den la garantía de que si será una decisión estratégica.
- No tomar decisiones individuales, siempre contar con la perspectiva de los 4 departamentos.
- A pesar de que no haya ninguna empresa en el país que haga todo lo que hace Rodor no se deben confiar en el factor competencia, siempre deben estar mirando cuales son las acciones que están haciendo cada una de estas empresas que presentan amenazas para el desarrollo del objeto de la compañía.
- Analizar las fortalezas y oportunidades y sacar provecho de estas para que las debilidades o amenazas no las opaquen.
- Siempre estar a la vanguardia con las tendencias, lo que puede pasar, especialmente ahora con la llegada del TLC que tanto puede afectar eso o que tanto puede beneficiar a la compañía.
- Tener en cuenta los resultados del capítulo ACTORES pues estos pueden ser determinantes en la implementación del plan estratégico.

Nota: Los resultados del capítulo ACTORES no pudieron ser publicados en el presente documento, la Junta Directiva no lo autorizó dado que esta información no podía ser pública por el contenido de confidencialidad que arrojaron los datos, los objetivos conflictivos resultaron ser las mayores ventajas competitivas o propuestas de valor de la compañía y no permitieron que esto se hiciera público.

BIBLIOGRAFIA

ARCHIVOS Talento humano Rodor S.A.S.

CHAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. McGraw Hill, 2004, p. 320-348-360.

ENCUESTA Directa al competidor 2011.

FRED, David. La gerencia estratégica. Bogotá, Legis – 1991

FRED, David. Conceptos de administración estratégica. México, Pearson – 2003

GODET, Michael. De la anticipación a la acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. ED. Alfaomega. 1999.

POLITICA DE CALIDAD, 2005.

El País.com.co 07/3/2011

RODOR S.A.S.Cuadro Estratégico. Bogotá – 2009, p. 1

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1314>

http://www.cisproquim.org.co/legislacion/ley_1252_2008.pdf

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1177>

<http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles>

293375_archivo_pdf_decreto4807.pdf

http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_met_prec_dia.htm

<http://www.mineduccion.gov.co>

<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=2418>

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM

RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Especialización Gerencia Estratégica
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Plan prospectivo estratégico para Rodor S.A.S al año 2013
3	AUTOR(es)	Paola Andrea Ruíz Quijano - Liliana María Rodríguez Eslava
4	AÑO Y MES	2013 - Marzo
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Dario Alfonso Sierra Arias
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>This work its an instrument for the management of change; the goal is to put the company into the future field, clarify concepts and provide basics tools in order to take decisions based on foresight and estrategy, therefore the priority is to explain how make decisions and some basic techniques that bring us closer to the concept.</p> <p>We also can find some tools, that allow us to reflect about the convenience in the business field, anticipate the future; and avoiding the empirical prediction (the famous crystal ball) and also the technical forercast (Based on closed models). Also is considered, the possibility of alternatives futures with the particular status of desire and likelihood.</p> <p>This work contributes to a better understanding of the situation of Rodor S.A.S company, current events, exploring what can happen (foresight) and taking as a starting point, the desing and elaboration of plans and strategies intended to reach the corporative goals, through a systematic process that prioritizes the dimension of long term.</p>
7	PALABRAS CLAVES	Estrategia, prospectiva, mercado, producto, competettividad, sistema, atractividad, escenario, acciones, DOFA.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Industrial

9	TIPO DE ESTUDIO	Trabajo de Grado	
10	OBJETIVO GENERAL	Desarrollar un plan prospectivo que por medio de la aplicación de herramientas permita realizar acciones estratégicas para crecer en ventas al año 2013.	
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Describir la razón de ser de RODOR S.A.S.	
		Analizar el sistema en cual se desenvuelve RODOR S.A.S, sus factores internos así como los externos para identificar su desarrollo competitivo y lo que afecta su cambio del presente al futuro.	
		Establecer el planteamiento del problema bajo el cual se enfocará el plan prospectivo estratégico para RODOR S.A.S.	
		Realizar un análisis estructural del sistema teniendo en cuenta el planteamiento del problema con el fin de determinar las variables estratégicas que lo afecten.	
		Establecer y conocer los diferentes escenarios a los cuales se puede ver sometida la organización en el horizonte de tiempo propuesto (2013).	
		Construir el mapa estratégico para darle seguimiento a los resultados obtenidos por el plan prospectivo estratégicos.	
12	RESUMEN GENERAL	<p>Este trabajo es un instrumento para la gestión del cambio; en el cual se trata de ubicar a la compañía dentro del ámbito futuro, aclarar conceptos y proveer unas herramientas básicas para poder tomar decisiones con base en la prospectiva y la estrategia, por tanto no se tienen más pretensiones que explicar cómo tomar decisiones y cuales son algunas de las técnicas elementales que pueden acercar al concepto.</p> <p>Se encuentran algunas herramientas que permiten reflexionar acerca de la conveniencia en el plano empresarial, de anticipar el futuro; y de hacerlo huyendo tanto a lo que se acostumbra actualmente que es la predicción empírica (la famosa bola de cristal) como a la predicción técnica (basada en modelos cerrados). Así mismo, se considera la existencia de posibles futuros alternativos, con su respectivo grado de probabilidad y deseabilidad.</p> <p>El trabajo contribuye a una mejor comprensión de la situación de la compañía Rodor S.A.S, de los sucesos actuales, explorando lo que puede suceder (prospectiva) y de esta manera tener el punto de partida para el diseño y la elaboración de planes y estrategias destinadas a alcanzar los objetivos corporativos, por medio de un proceso multidisciplinario y sistémico que tiene especialmente en cuenta la dimensión de largo plazo.</p>	

13	CONCLUSIONES.	
14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>ARCHIVOS Talento humano Rodor S.A.S.</p> <p>CHAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. McGraw Hill, 2004, p. 320-348-360.</p> <p>ENCUESTA Directa al competidor 2011.</p> <p>FRED, David. La gerencia estratégica. Bogotá, Legis – 1991</p> <p>FRED, David. Conceptos de administración estratégica. México, Pearson – 2003</p> <p>GODET, Michael. De la anticipación a la acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. ED. Alfaomega. 1999.</p> <p>POLITICA DE CALIDAD, 2005.</p> <p>El País.com.co 07/3/2011</p> <p>RODOR S.A.S. Cuadro Estratégico. Bogotá – 2009, p. 1</p> <p>http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1314</p> <p>http://www.cisproquim.org.co/legislacion/ley_1252_2008.pdf</p> <p>http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1177</p> <p>http://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos_293375_archivo_pdf_decreto4807.pdf</p> <p>http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_met_prec_dia.htm</p> <p>http://www.mineducacion.gov.co</p> <p>https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=2418</p>

