

**PLAN DE RESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL PARA EL AREA DE VENTAS
DE LA EMPRESA ASGARD INDUSTRIES EN LA CIUDAD DE BOGOTA**

**PRESENTADO POR
JULIAN DAVID MUÑOZ RIAÑO**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

2019

**PLAN DE RESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL PARA EL AREA DE VENTAS
DE LA EMPRESA ASGARD INDUSTRIES EN LA CIUDAD DE BOGOTA**

PRESENTADO POR

JULIAN DAVID MUÑOZ RIAÑO

PROFESORA

MARTHA LUCIA JAIMES OJEDA

MAGISTER EN RRHH Y GESTION DEL CONOCIMIENTO

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS Y CONTABLES

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FACATATIVA

2019

PAGINA DE ACEPTACION

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado en primer lugar a Dios por permitirme llegar a este punto, por brindarme todo lo necesario para superar los retos, también deseo agradecer a mi familia, por su apoyo y motivación; gracias a ellos soy una persona de bien; adicional quiero agradecer a mis padres Deicy y Carlos, a mi hermano Javier y a Sonia, mi compañera de vida, su amor incondicional me motiva cada día a cumplir mis objetivos y trazar nuevas metas, por ultimo a Gary, llego a mi vida y la cambio drásticamente brindándome mucha felicidad. ¡Gracias a todos!

CONTENIDO

| | | |
|-------|--|-----------|
| 0. | INTRODUCCION..... | 15 |
| 1. | RESUMEN..... | 16 |
| 2. | LÍNEA DE INVESTIGACIÓN | 17 |
| 3. | FORMULACION DEL PROBLEMA | 18 |
| 4. | OBJETIVO GENERAL..... | 19 |
| 4.1. | OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 19 |
| 5. | JUSTIFICACION | 20 |
| 6. | MARCO REFERENCIAL | 21 |
| 6.1. | ANTECEDENTES:..... | 21 |
| 6.2. | ESTRATEGIA EMPRESARIAL..... | 23 |
| 6.3. | HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES..... | 24 |
| 7. | MARCO TEÓRICO..... | 29 |
| 8. | MARCO CONCEPTUAL..... | 34 |
| 9. | MARCO INSTITUCIONAL..... | 35 |
| 10. | DISEÑO METODOLÓGICO | 36 |
| 11. | TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN..... | 37 |
| | DIAGNOSTICO ACTUAL DEL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA | 38 |
| 12. | ENTREVISTA..... | 38 |
| 13. | ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA | 39 |
| 14. | ANALISIS MATRIZ DOFA..... | 40 |
| 15. | APLICACION MATRIZ POAM..... | 42 |
| 15.1. | FACTORES ECONÓMICOS..... | 42 |
| 15.2. | FACTORES SOCIALES..... | 42 |
| 15.3. | FACTORES TECNOLÓGICOS..... | 43 |
| 15.4. | ANÁLISIS DE MATRIZ POAM..... | 43 |
| 16. | ANÁLISIS MATRIZ DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER..... | 47 |
| 17. | ANÁLISIS DE LA MATRIZ EFI | 49 |

| | | |
|-----|--|-----------|
| 18. | ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC..... | 51 |
| 19. | ANÁLISIS DE MATRIZ PEYEA | 52 |
| 20. | PROYECCIÓN DE VENTAS | 55 |
| | FORMULAR ESTRATEGIAS A PARTIR DE HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS..... | 57 |
| 21. | ESTRATEGIAS | 57 |
| | EVALUACION DE LA ESTRATEGIA ESTABLECIDA PARA LA EMPRESA | 61 |
| 22. | EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS..... | 61 |
| 23. | CONCLUSIONES..... | 63 |
| 24. | RECOMENDACIONES | 65 |
| 25. | ANEXOS | 66 |
| 26. | REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS | 75 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|---|----|
| Anexo 1 Entrevista a Andres Romero | 66 |
| Anexo 2 Entrevista a Milton Saenz..... | 69 |
| Anexo 3 Propuesta de Misión corporativa | 70 |
| Anexo 4 Propuesta de Vision corporativa | 71 |
| Anexo 5 Propuesta de valores corporativos | 72 |

0. INTRODUCCION

Asgard Industries, es una empresa fundada en el año 2016 por un socio capitalista y un socio industrial quienes ven en el estampado textil y en la pasión por los comics una oportunidad para crear empresa, y percibir otros ingresos. El impacto inicial fue bueno, sin embargo, la falta de conocimiento y experiencia en el manejo de una empresa por parte de los socios, han hecho que se presenten deficiencias que pueden estar colocando en crisis a la empresa, llevándola a un posible cierre definitivo de operaciones, por las ventas que en los últimos meses no han sido las mejores y han venido disminuyendo paulatinamente.

Por lo que a primera instancia se realizó un diagnóstico de la situación actual del área de ventas en la que se busca mejorar el mercadeo y la publicidad para satisfacer las necesidades de los consumidores y la satisfacción a través de la comunicación de bienes y servicios de la empresa. Para una segunda parte se estableció trabajar una propuesta a partir de diferentes estrategias que permitan establecer que tan efectivas han sido estas para mejorar la situación actual del área y como una tercera opción se buscó evaluar las estrategias establecidas y como estas han contribuido al mejoramiento y comercialización de los productos y servicios que la empresa ofrece. La metodología utilizada para esta investigación fue entrevistas estructuradas a los socios y empleados de la compañía, las cuales permitirán un acercamiento real de la situación actual del área comercial de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior se encontró que, pese a la informalidad en todos los procesos, el índice de ventas es bueno, existen varias fortalezas y variables que Asgard debe reestructurar para constituir marca y ser una empresa totalmente reconocida en el sector de la manufacturera textil; actualmente ya se están realizando algunos cambios que han permitido a la organización empezar a sobresalir en el entorno.

1. RESUMEN

Asgard Industries es una empresa que se constituyó en el 2016 cuya actividad económica es la producción y comercialización de estampado textil ubicada en la ciudad de Bogotá.

Actualmente la empresa viene presentando una disminución en las ventas, debido a las decisiones que han asumido cada uno de los socios perjudicando notablemente la operación de la compañía. Por lo que se busca con este proyecto entrar a mejorar el área comercial a partir de una reestructuración de los servicios que, de la empresa, con el propósito de poner incrementar las ventas, mejorar los canales de comunicación, establecer redes comerciales, implementar un portal web que permita al cliente conocer e interactuar con la empresa, por cuanto actualmente la empresa carece de estos servicios los cuales son necesarios para su operación y poder mantenerse en el mercado.

Abstract

The Asgard Industries company located in Bogota was born in 2016, it is dedicated to the production and marketing of textile prints, however it currently has low sales due to decisions of the partners since they have not been constant, additional to this is desired Review the commercial area and carry out a restructuring of it, thus increasing sales. In addition to the above, we also want to make the company known through more sales channels, such as social networks, implementing a web portal, advertising on web pages, the company currently lacks these services and is necessary to continue in the market.

PALABRAS CLAVE

Estrategia, Mercado, Ventas, Estampado, Comercialización, Estructuración.

2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Área: Administración y organizaciones

Línea: Conocimiento y gestión de organizaciones.

Programa: Administración de empresas

Tema: Reestructuración organizacional al área comercial

El objetivo principal es enfocarse en la gestión y crecimiento de la empresa en estudio, siendo el alcance las decisiones tomadas por los socios de la empresa quienes infieren directamente en el curso de la misma.

3. FORMULACION DEL PROBLEMA

Actualmente la empresa ASGARD INDUSTRIES, no cuenta con una infraestructura física adecuada en donde se desarrollen las operaciones de producción, ni una estructura organizacional definida, por lo que se hace necesario entrar a trabajar a mejorar en estos aspectos.

Es una empresa que al no estar organizada en el área comercial carece de procesos misionales, administrativos, operativos y de apoyo, por lo que los procesos y las actividades que se llevan no están definidas, llevando a generar desorden en los procesos y toma de decisiones desacertadas por parte de los socios. Llevando a perder una participación y oportunidad importante de mercado.

Por lo anterior se hace necesario poder establecer lineamientos concretos como una visión, una misión, objetivos, políticas, principios y valores y en el ámbito operativo no existen manuales de procedimientos estandarizados, por lo que es necesario conozcan la situación actual en la que está y ver cómo se pueden llegar a establecer unos planes de acción encaminados a mejorar la organización y operación de la empresa.

Actualmente la empresa tiene unas de ventas de 7.5 a 8.5 millones de pesos mensuales para el nivel de informalidad que maneja en los procesos, tanto productivos como administrativos, de no hacerse esta reestructuración en el área comercial la empresa estaría en peligro de salir del mercado por no tener claro cada uno de sus objetivos empresariales lo que la llevaría a su cierre definitivo.

Debido a lo anterior es necesario realizar un diagnóstico actual de la organización, así mismo se podrán formular y evaluar algunas estrategias que permitan establecer lineamientos claros a la empresa y que esta pueda implementarlas adecuadamente con el fin de superar todos los inconvenientes que actualmente presenta la misma.

4. OBJETIVO GENERAL

DISEÑAR UNA PROPUESTA DE UN PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA ASGARD INDUSTRIES EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ.

4.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar la situación actual del área comercial de la empresa.
2. Formular estrategias a partir de herramientas de planeación para el logro de los objetivos.
3. Establecer la propuesta de reestructuración comercial a partir de los resultados obtenidos.

5. JUSTIFICACION

Mediante la aplicación de conocimientos en las ciencias administrativas se logrará identificar, aplicar los lineamientos de control, adaptando herramientas administrativas y un plan estratégico para la empresa ASGARD INDUSTRIES, el presente proyecto se hace con el propósito de llegar a establecer cuál es la situación actual por la que atraviesa la empresa ASGARD INDUSTRIES y así mismo plantear algunos planes de acción a partir de los conocimientos, y herramientas adquiridos durante todo el periodo de formación y experiencia laboral alcanzada por el autor para la realización de este proyecto.

Los cuales permitirán que en el corto y mediano plazo se logre sacar adelante la operación y el desempeño del área comercial que hasta ahora maneja, evitando un posible cierre por el no manejo administrativo que lleva y logrando con estas medidas incrementar las ventas, mejorar los canales de comercialización y comunicación con los clientes, con el personal interno y con proveedores, como también los controles en las operaciones, procesos productivos, productos ofrecidos y comercializados por la empresa.

Por lo anterior los resultados alcanzados con este ejercicio serán el reflejo hacia los beneficios que tendrá en si toda la organización

6. MARCO REFERENCIAL

6.1. ANTECEDENTES:

A lo largo de la historia, los tejidos se han decorado durante el proceso de tejeduría, creando motivos figurativos o abstractos, a base de entrelazar tramas y urdimbres. Este sistema requería unos profundos conocimientos tecnológicos y una infraestructura de maquinaria compleja, que evidentemente elevaba muchísimo el precio final del producto. No es de extrañar, que paralelamente se realizaran muchos intentos de decorar los tejidos a base de aplicaciones de pigmentos insolubles, en forma de pasta, o bien aceites mezclados con tintas, sin conseguir, a pesar de ello, resultados estables y económicamente viables (Orbea, 2013).

Como tantas veces en la historia de los tejidos, el origen de la estampación comenzó en Oriente, concretamente en la India, ligado a la cultura del algodón. Esta fibra crece allí de forma espontánea y su cultivo y manipulación constituyen una parte muy importante de su evolución tecnológica. Al contrario que la seda o el lino, cuyo complicado proceso de elaboración los convierte en fibras caras, el algodón y la lana, han sido siempre muy asequibles. Se puede decir, que la estampación fue una forma más sencilla, y por tanto económica, de obtener telas con dibujos. Las castas inferiores no podían permitirse tener muchos trajes, por lo que era necesario lavarlos frecuentemente (Orbea, 2013).

Como La necesidad y el ingenio de los indios llevo a que estos desarrollaran de forma empírica, un sistema sencillo y económico de adornar los tejidos de algodón con dibujos multicolores, estables al agua, sin depender del telar ni de una formación larga y costosa (Orbea, 2013).

El mayor atractivo de las telas estampadas indias, eran ciertamente sus colores brillantes y sólidos. Se desconocen los orígenes de esta ciencia, aunque existen

referencias muy antiguas a la capacidad de los indios de conseguir tintes sólidos, pero el clima de monzones de la India ha destruido toda evidencia de tecnología textil anterior al siglo XVI. Solo se conservan algunos ejemplos de tejidos estampados indios encontrados en las excavaciones arqueológicas de Fostat, el antiguo Cairo, que debieron llegar a través de las rutas comerciales (Orbea, 2013).

A partir del siglo XVII, la llegada de las telas estampadas a Occidente, provocó una enorme convulsión comercial, y los fabricantes textiles europeos se vieron forzados a responder con rapidez, para evitar el cierre de sus manufacturas, dado que las sedas no podían competir con estas telas baratas y atractivas. Los europeos comprendieron muy pronto las ventajas de los algodones estampados, de tejidos vistosos, lavables, frescos y económicos. Ventajas que ofrecían entre otras, la posibilidad de variar de modelos más rápidamente, lo que constituye la esencia de la moda. De hecho, el verdadero motor que mueve la industria textil, no es la necesidad de cubrir, sino la necesidad de adornar, de aparentar. Decía Mallarmé que la moda es la diosa de las apariencias, la obedece, aunque no la entienda y cuanto más rápidamente lo hagamos, mayor será el mérito (Orbea, 2013).

Cuando se fundaron las Compañías de Indias de Holanda e Inglaterra en 1597 y 1600 respectivamente, ambos países utilizaban las telas indias como mera moneda de cambio para obtener especias del archipiélago malayo. Algunas piezas alcanzaron Londres y fueron inmediatamente adquiridas en el propio puerto por los directores de la compañía, tal y como refleja un documento de 1613, por lo que suponemos que su éxito fue inmediato (Orbea, 2013).

A partir de 1600 y hasta el 1800, se sabe que la India fue el país que más tejidos exportó en toda la historia de la humanidad. Es fácil imaginar, que la explosión inesperada de la demanda moviera enormes cantidades de dinero, y que éste no acabara precisamente en manos de los indios. La llegada de estas telas no solo revolucionó el gusto y la moda occidental, sino que cambió la estabilidad económica de Europa y provocó tal controversia política apasionada que incluso puso en peligro algunos gobiernos. Se redactaron leyes para intentar controlar o incluso prohibir su

importación, y como es lógico se generó un tráfico ilícito que enriqueció a los intermediarios (Orbea, 2013).

En Colombia una empresa referente en el sector de estampado textil es Divitex SAS, esta empresa ubicada en Medellín Antioquia, Colombia presta el servicio de estampado, sublimado, pegado de apliques y tampografía; referente al estampado ofrece servicios en estampado ofrece variedad de tipos como mirellas, cubriente, plastisol y textil con una variedad de tipos de color, esta empresa a nivel nacional muestra variedad, calidad y servicio.

Otra empresa ubicada en Bogotá es Tucamiseta.com, esta tienda online ofrece servicios como estampado, sublimado y tampografía de prendas, sombrillas y mugs; realizan cotizaciones inmediatas y se enfocan en la calidad de sus servicios, adicional a esto ofrecen descuentos al por mayor, su página Web <https://tucamiseta.com.co/> no es tan vistosa, pero es fácil al momento de transaccionar y navegar.

6.2. ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Es una forma creativa y efectiva de lograr alcanzar las metas planificadas a partir de la identificación de las estrategias es un paso analítico que permite poner en marcha los medios, una acción concreta que permite materializar los objetivos predefinidos; los factores claves son: Seleccionar aquellos negocios en los que la compañía quiere tener presencia, ya sea ahora o en un futuro; Plantear objetivos a corto, medio y largo plazo, además de los medios adecuados para lograrlos en todas las áreas funcionales de la compañía; Definir el tipo de empresa necesario para hacer frente a los negocios. A menudo el entorno condiciona a la empresa, pudiendo llegar incluso a determinar el desarrollo de la estrategia del negocio; Pretende optimizar siempre la posición competitiva de la empresa (Cuenca, 2018).

- **Entorno empresarial:** Se encontrará toda la información de la empresa y cuáles son las referencias y/o diferenciales que hacen que Asgard Industries, sea un negocio atractivo e innovador; frente a la competencia de productos estampados personalizados.
- **Análisis del mercado:** Es necesario conocer también el mercado y su comportamiento, tener información cuantificada, esto para identificar variables como potencialidad, oferta y con esto la demanda.
- **Análisis administrativo y legal:** Son totalmente necesarios al momento de determinar los lineamientos transversales de una organización, como lo son la misión, visión, principios, valores, manuales de procedimiento; esto con ayuda de matrices de análisis como la DOFA, POAM, EFE, EFI, PEYEA, MPC.
- **Análisis financiero:** Se analizará si Asgard Industries es una compañía financieramente realizable y sostenible mediante una proyección de ventas.

6.3. HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

- **Matriz DOFA**

Esta matriz es una herramienta que permite tomar decisiones en las organizaciones, se toman en cuenta las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas frente al entorno de la organización. Las debilidades son aquellos factores que atentan contra la integridad de la empresa y siguen siendo controladas por la misma, por otro lado, las oportunidades surgen en escenarios externos en los cuales la empresa podría beneficiarse; pero estos escenarios no son controlados por la misma de igual forma. Las fortalezas determinan todos los factores internos que benefician a la empresa y están bajo el dominio de esta y en tanto que las amenazas son factores que pueden

dificultar el curso de nuestra operación, están asociados a leyes o a nueva competencia.

Esta matriz les permite a las organizaciones identificar varios aspectos internos y externos, así como la situación actual de la empresa y su relación con el entorno. (Ver Figura 1)

Figura 1 Matriz DOFA

| | Positivos | Negativos |
|--------------------------------------|---------------|-------------|
| Internos (factores de la empresa) | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| Externos (factores del ambiente) | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |

Fuente: www.Gerencie.com

- **MATRIZ POAM**

La matriz perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM es aquella que permite valorar e identificar las oportunidades y riesgos o amenazas de una compañía.

Se da una categoría o un valor dependiendo su importancia o impacto en la organización, determinando si influye o no en una oportunidad o en una amenaza para la empresa.

Desarrolla la idea de conceptualizar a la empresa como un ente en un ecosistema, básicamente la empresa es un organismo que se relaciona con el entorno, permite identificar si un factor es constituido como amenazas u oportunidad, si es proactivo o destructivo para las empresas, mediante una planificación exitosa.

Factores que determinan la matriz POAM

Es importante mantener un examen permanente sobre los factores externos que condicionan o afectan el éxito de una empresa.

Políticos: Son los factores que se refieren a la asignación o uso del poder, relacionados con los gobiernos locales, departamentales, nacionales.

Económicos: Están relacionados con el flujo de dinero, servicios y bienes, el proceder de la economía, tanto a nivel internacional como nacional.

Tecnológicos: Son los factores relacionados con el desarrollo de las herramientas, las máquinas, los materiales, los procesos, etc.

Sociales: Son los factores que perturban el modo de vivir de las personas, incluso de sus valores (salud, educación, seguridad, empleo, cultura, creencias).

Geográficos: Están relacionados al espacio, ubicación, clima, topografía, animales, plantas y recursos naturales.

Competitivos: Estos factores están determinados por el mercado, los productos, la calidad, la competencia y el servicio.

- **MATRIZ EFI**

La matriz EFI Evaluación de Factores Internos es una herramienta de gestión estratégica utilizada para auditar o evaluar el entorno interno de una empresa y revelar las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de un negocio (Corvo, 2019).

También proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. La matriz de evaluación de factores internos o matriz EFI se utiliza en la formulación de una estrategia (Corvo, 2019). (Ver figura 2)

Figura 2 Matriz EFI

| FACTORES INTERNOS Controlables | FACTORES EXTERNOS No Controlables |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| FORTALEZAS (+) | OPORTUNIDADES (+) |
| DEBILIDADES (-) | AMENAZAS (-) |

Fuente: www.creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/

Fred R. David introdujo la matriz de evaluación de factores internos en su libro *Gestión estratégica*. Según el autor, esta herramienta se utiliza para resumir la información obtenida del análisis del entorno interno de la empresa, aunque la herramienta es bastante simplificadora, hace el mejor trabajo posible para identificar y evaluar los factores claves que afectan la empresa (Corvo, 2019).

La matriz EFI es una herramienta de formulación de estrategias que puede utilizarse para evaluar el desempeño de una empresa en relación con sus fortalezas y debilidades internas identificadas. El método matricial EFI se relaciona conceptualmente en algunos aspectos con el método “Balanced Scorecard” (Corvo, 2019).

- **MATRIZ MPC**

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las

debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En lo que se refiere al primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas (Contreras, 2006).

- **MATRIZ PEYEA**

Su marco de cuatro cuadrantes, indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para llevar a cabo un diagnóstico en una organización. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son los cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización (Contreras, 2006).

7. MARCO TEÓRICO

- **REINGENIERÍA HAMMER Y CHAMPY**

Como lo nombra (Ospina, 2006) en el documento de internet, Hammer (1993) fue quien en primer lugar definió el concepto de Reingeniería en los procesos de cambio, a través de su obra, "La Reingeniería de Negocios: Una respuesta a los desafíos de la internacionalización", luego Champy en 1995, escribe "La Reingeniería Gerencial: una respuesta para la optimización de procesos."

El rediseño de procesos denominado Reingeniería, propuesto por Michael Hammer y James Champy (1993-1995), requiere que a menudo los gerentes vuelvan a empezar de la nada para replantear cómo hacer el trabajo, cómo deben interactuar la tecnología y las personas y cómo reestructurar completamente las organizaciones. Instan a los gerentes a estudiar y a tomar fuertes decisiones para reemplazar procesos fundamentales para el cumplimiento de la misión de la empresa, por otros nuevos cuando estos por su ineficiencia entorpecen la productividad y no añaden valor en los productos y servicios para satisfacer a los clientes.

El borrón y cuenta nueva en reingeniería, o reingeniería de tipo cero (0), implica dejar de lado lo actualmente existente y partir de lo que los consumidores y clientes desean. Cuando de clientes se trata es necesario consideración tanto a los clientes externos como internos, partiendo de los primeros que son los que determinan la forma de agregar mayor valor a los productos y servicios para su plena satisfacción (Ospina, 2006).

Hammer y Champy señalan algunos de los errores más comunes que llevan a las organizaciones a fracasar en el proceso de Reingeniería: - Tratar de corregir un proceso en vez de cambiarlo. - No concentrarse en los procesos. - No olvidarse de todo lo que no sea reingeniería de procesos. - No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados. - Conformarse con resultados de poca importancia. - Abandonar el esfuerzo antes de tiempo. - Limitar de antemano la definición del problema y el alcance del

esfuerzo de reingeniería. - Dejar que las culturas y las actitudes corporativas existentes impidan que empiece la reingeniería. - Tratar de que la reingeniería se haga de abajo para arriba.

Confiarle el liderazgo a una persona que no entiende la reingeniería Escatimar los recursos destinados a la reingeniería. - Enterrar la reingeniería en medio de la agenda corporativa. - Disipar la energía en un gran número de proyectos. - Entregar el liderazgo del proceso a una o varias personas a quienes falta poco tiempo para jubilarse. - No distinguir la reingeniería de otros programas de mejora. - Concentrarse exclusivamente en el diseño y no ponerlos en práctica. - Tratar de hacer la reingeniería sin volver a alguien desdichado. - Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia. - Prolongar demasiado el esfuerzo" (Hammer y Champy 1994) (Ospina, 2006).

Michael Hammer, acuñó para los años 80' la idea de «reingeniería» definida como un cambio radical en los procesos de negocios, para producir una mejora drástica en los procesos establecidos por Hammer como factores los cuales la organización puede entrar a integrar todos sus componentes humanos y tecnológicos para operar como un enfoque sistémico. La organización centrada en procesos, de tareas aisladas a procesos, de empleados a profesionales, de la teoría a la acción, de departamentos a funciones integradas. (Lora, 2004)

La visión de Hammer en el artículo menciona a la reingeniería como un proceso de diseño o rediseño orientado hacia toda la compañía basado en el uso eficiente de la tecnología de la información para eliminar el clásico intercambio entre la descentralización y la centralización (Lora, 2004).

En las teorías de reingeniería, las jerarquías organizacionales y la representación de las organizaciones en términos de diferentes funciones, son reemplazadas mediante el rediseño, con procesos que están orientados a enfocarse en los procesos del negocio y sus resultados (Lora, 2004).

La tecnología moderna en cuanto a la información, ha propiciado que las estructuras físicas se muevan hacia la centralización de manera virtual, esto es, que los recursos

geográficamente dispersos puedan ser tratados como si estuviesen centralizados (Lora, 2004).

- **ALBERT S. HUMPHEREY**

Es el creador de la matriz FODA, murió en octubre del 2005; su estudio se basa en conocer por qué la planificación corporativa a largo plazo fracasaba por lo que ve la necesidad de establecer y creo un grupo en 1960 liderado por Robert Stewart, para fundar un sistema gerencial que se comprometiera a aprobar y comprometerse de que, en el trabajo del desarrollo, actualmente se le conoce como “manejo del cambio” (Riquelme, , 2016).

Ahora bien, fueron varias las empresas vistas en donde llevó a cabo entrevistas a ejecutivos en donde llegaron a la conclusión de los que eran jefes ejecutivos debían ser los jefes de planificación, además, los jefes inmediatos también debían conformarlo, descubriendo así, que el presente sería lo satisfactorio, el futuro la oportunidad, lo que es malo en el presente es una falta y si el futuro es malo es una amenaza, convirtiéndose en las siglas SOFA. Pero fue en 1964, fue cambiada la F a W, llegando así, el SWOT, o FODA en español (Riquelme, , 2016).

- **MICHAEL PORTER (1984)**

En la matriz de identificación de las cinco fuerzas de Porter busca optimizar los recursos y da un punto de referencia en comparación a la competencia, puede funcionar en cualquier dependencia de la empresa. Todo se basa según Porter en la planeación estratégica, si no existe un plan detallado y elaboradamente correcto la supervivencia en el mundo comercial es nula (Riquelme, , 2015) Ver Figura 3.

Figura 3 5 Fuerzas de Michael Porter



Fuente: www.5fuerzasdeporter.com

Se comienza desarrollando la visión de la empresa, identificando luego la estrategia necesaria para cumplir la visión de la empresa. Se debe tener en cuenta desde los factores cuantitativos y cualitativos hasta lo más abstracto como el poder y la jerarquía dentro de una empresa (Riquelme, , 2015).

Toda la visión debe estar enfocada en el futuro, lo que hace que una empresa se comience a describir a sí misma y sepa que es lo que quiere lograr. La definición de la misión debe contemplar todos los valores de la empresa. La misión es una de los factores más importantes por ser esta la razón de ser de la empresa y debe ser independiente de los demás aspectos organizacionales. (Riquelme, , 2015)

Está debe ser a su vez independiente, Los valores. En este punto, se debe destacar lo que hace bien la empresa en comparación con las demás. (Riquelme, , 2015).

Solamente tras haber definido estos tres conceptos es que puede comenzar a formular una estrategia, según Porter. Tener estos puntos claros, ya se puede contar con una

ventaja competitiva en el mundo de los negocios, pues le permite dirigir esfuerzos y comenzar siempre con un fin en la mente (Riquelme, , 2015).

De acuerdo al autor Riquelme en su blog expone lo siguiente: Michael Porter, explica en su libro cuál es la forma más adecuada de lograr ventajas competitivas en el mercado. Para comenzar, se debe tener en cuenta el liderazgo de costos. En este punto se debe conocer el costo que ofrecen todas las empresas que dan el mismo servicio y ofrecer el precio más bajo que sea posible, esto hace que cualquier empresa pueda cobrar menos por sus servicios y de esta forma atraer a un mayor número de personas, el experto Porter, afirma que es más fácil cuando se trabaja en una economía de gran volumen a costos relativamente bajos. (Riquelme, , 2015)

La diferenciación. Se debe conseguir que los clientes o las personas que sepan de tu empresa tengan un concepto diferente de la misma gracias a la diferenciación, se puede lograr un concepto personalizado en la creación de la imagen de la empresa debes contar con una diferenciación que atraiga a los clientes casi por completo y que te distinga de cualquier otra empresa del mercado y en el enfoque del negocio se debe tener en cuenta cuales son las bases de la empresa, ya que se debe enfocar toda la energía en la venta de un solo producto en vez de intentar vender varios. Puedes distinguir empresas usando este punto por que aprovechan nichos en el mercado, es decir ofrecen productos o servicios en un mercado no saturados, ya que es menos probable que tengas éxito si vendes algo que todos venden (Riquelme, , 2015).

8. MARCO CONCEPTUAL

Tejido Textil: Un tejido es el género obtenido en forma de lámina más o menos resistente, elástica y flexible, mediante el cruzamiento y enlace de series de hilos o fibras de manera coherente al entrelazarlos o al unirlos por otros medios. (González, 2016)

Diseño: Proyección de objetos que son utilices y estéticos.

Estampado: Producto fabricado con diseños y motivos decorativos mediante estampación.

Mercado: Encuentro entre la oferta y la demanda de algunos productos y o servicios.

Misión: Función a cumplir en determinado rango de tiempo por medio de objetivos.

Personalizado: Adaptación de algo a unas características definidas o a las necesidades de alguna persona o grupo

Geek: Es el término utilizado para referirse a la o las persona(s) que gustan de todo lo relacionado con la informática y tecnología.

Sublimación textil: “Proceso en el cual se imprime el diseño a estampar con una impresora cargada de tintas especiales sobre un papel que no absorbe las tintas, luego se plancha el papel sobre el tejido de la prenda a personalizar” (Stanley, 2013)

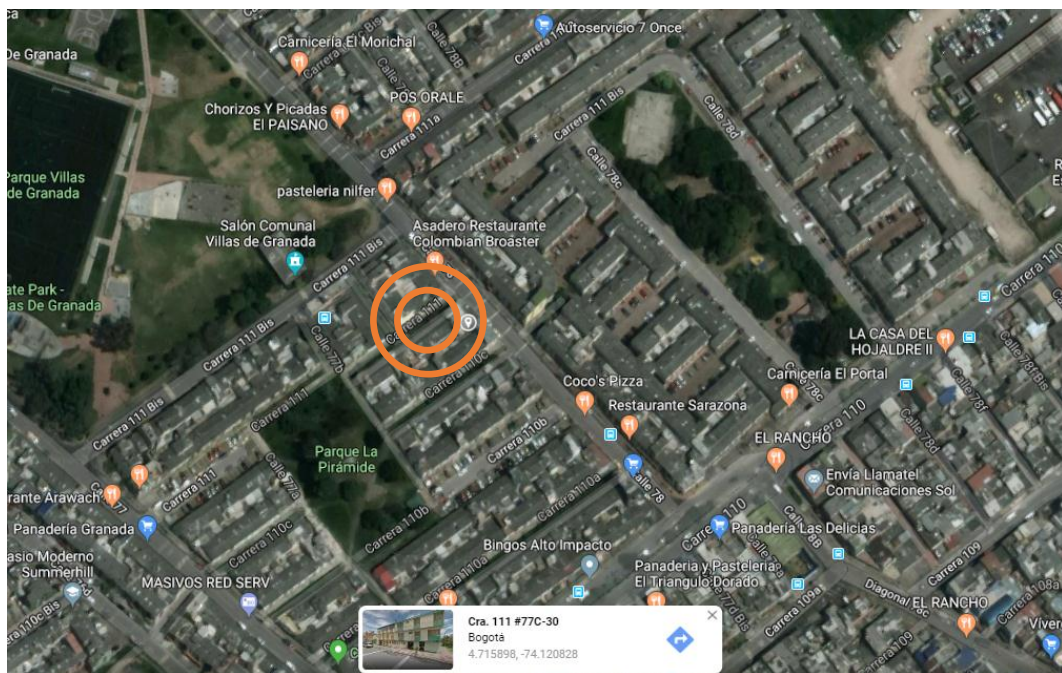
Tampografía: “Técnica de impresión que ofrece la capacidad de transferir una imagen sobre superficies cóncavas, cilíndricas e irregulares, además de superficies planas, gracias a las propiedades de los tampones de silicona (Pefersa, 2018)

E-commerce: Comercio Electrónico.

9. MARCO INSTITUCIONAL

La empresa ASGARD INDUSTRIES es una empresa que nace al juntarse un socio capitalista y una persona con conocimiento en estampados, iniciando trabajaban los dos, al incrementar las ventas y por supuesto la producción se contratan otras dos personas con el fin de aumentar el rendimiento, está ubicada en la ciudad de Bogotá donde realizan actividades operativas, y legalmente constituida en el año 2016. Su actividad económica es la producción y comercialización de prendas de vestir como camisas, gorras, chaquetas, pañuelos, morrales, loncheras especializándose en el estampado de estas, en donde su valor agregado es el estampado de las prendas, estos productos son comercializados en la sabana de occidente. (Ver Figura 4)

Figura 4 Ubicación satelital Asgard Industries cr 111# 77C 30



Fuente: Google Maps

10. DISEÑO METODOLÓGICO

El método de estudio a utilizar para esta investigación será descriptivo, inductivo y aplicado por cuanto se va a utilizar como instrumento de investigación, la aplicación de una entrevista estructurada al propietario y a la persona encargada de producción que laboran actualmente en la empresa y de quienes se busca conocer en detalle la situación actual por la que está atravesando el área comercial de la empresa Asgard Industries, por lo que la recolección sistemática de información requiere de una selección cuidadosa de variables como marca, publicidad, administración, estandarización en estudio y la medición de cada una de estas variables para poder controlarlas y demostrar su validez.

Se utilizarán herramientas de planeación para llevar a cabo el diagnóstico y posterior análisis de la información y así poder establecer la situación actual que atraviesa la empresa específicamente en el área comercial. Por lo que se trabajarán las siguientes herramientas con las cuales se podrán establecer las estrategias que se deben tomar para mejorar la situación actual del área comercial, la matriz DOFA, POAM, EFI, EFE, PEYEA y MPC,

11. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para el presente estudio de reestructuración del área comercial en la empresa ASGARD Industries se realizó una entrevista estructurada al propietario y a la persona encargada de producción para revisar la situación actual por lo que se llevara a cabo e levantamiento de matrices y posteriormente las estrategias de mejoramiento tales como la visualización de la empresa a nivel interno y a nivel externo refiriéndose a la competitividad y aspectos identificados que puedan mejorar el área comercial para lo que se busca realizar un estudio comparativo con otras empresas en su parte comercial y determinar cuáles son los factores de éxito que están empresas tienen y que les ha permitido ser competitivas en el mercado para luego considerarlas en la operación comercial de la empresa Asgard Industries.

DIAGNOSTICO ACTUAL DEL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA

12. ENTREVISTA

Se realizó una entrevista al gerente de la empresa y a la persona encargada de la producción, con el fin de obtener información por parte de el sobre las consideraciones o apreciaciones que tiene hacia su empresa.

Esta entrevista estructurada, se realizó en la ciudad de Bogotá a los 20 días del mes de septiembre de 2019.

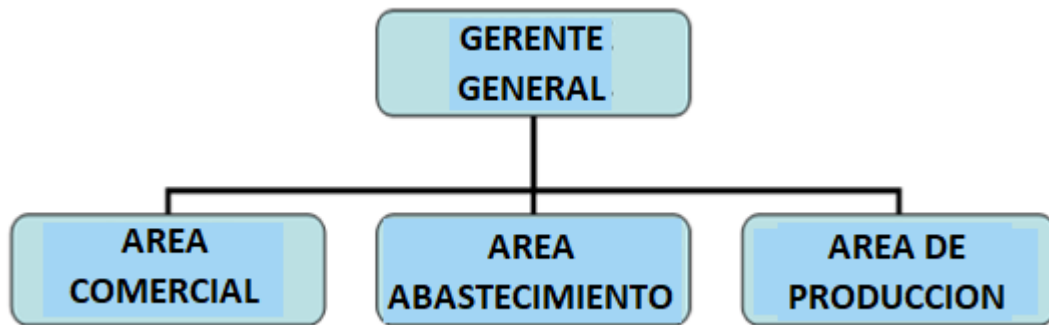
La información suministrada será usada con fines académicos para el desarrollo de esta monografía. (ver anexo 1 y 2)

13. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Actualmente la empresa cuenta con el apoyo de un socio capitalista, denominado en el organigrama como el gerente general y tres personas mas, la primera en el área comercial, la segunda persona se encarga de la interacción con los proveedores y una última es la que se dedica a la producción de la prendas.

Es de aclarar que estas personas dedican una fracción de su tiempo a trabajar en la empresa, no es un trabajo fijo que constituya su mayor fuente de ingresos, adicional a esto no están afiliadas a una ARL, a una EPS por parte del empleador ni a una entidad para el ahorro de pension y cesantías (ver Figura 5).

Figura 5 Organigrama de Asgard Industries



Fuente: elaboración propia

14. ANALISIS MATRIZ DOFA

Se seleccionaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización, enfrentándolos entre sí por factores positivos, internos y externos (FO) y factores negativos, igualmente internos y externos (DA), exponiendo las necesidades y una situación actual de Asgard Industries.

A lo que con el ejercicio realizado se puede ver que es necesario estandarizar los procesos, esto con el fin de evitar el desperdicio, el cual le está saliendo costoso a la empresa, esto manteniendo la calidad en los materiales y en el producto terminado, otra obligación es la de publicitar y crear un portal web, todas las empresas reconocidas cuentan con un portal web donde la gente puede comprar sus productos.

Se debe fortalecer la marca en todo sentido, esto mediante algunos estudios del diagnóstico actual, identificación de debilidades como están anteriormente

Inicialmente se iniciará estableciendo lineamientos como una visión, una misión, principios y valores (ver tabla 1 y 2).

Tabla 1 Matriz DOFA Asgard.

| | POSITIVO | NEGATIVO |
|---------|---|---|
| INTERNO | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| | Diseño con materiales de buena calidad | Informalidad en los procesos |
| | Especialización en el estampado con maquinaria de punta | No estandarización de los productos |
| | Variedad de Diseños | No hay portal Web, no hay ventas online |
| EXTERNO | OPORTUNIDADES | AMENAZAS EXTERNAS |
| | Existe una gran demanda para este tipo de productos | Competencia certificada |
| | Crecimiento exponencial | Estancamiento empresarial |
| | Ventas a nivel Nacional | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2 Matriz DOFA Asgard contrastada.

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--------------------------|--|---|
| | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
| OPORTUNIDADES | Aprovechar el producto para un océano azul: Actualmente no existen productos con diseños y acabados como los que ofrece Asgard industries en la sabana de occidente. | Estandarizar la producción aprovechando la demanda: Se logra evidenciar que estos productos son bastante solicitados, después de haber estandarizado los diseños se puede hacer lo mismo con la producción, mejorando todos los procesos que dan como fin el artículo a comercializar. |
| | Estandarizar los diseños: Al implementar esta estrategia se lograra una reducción en el desperdicio, se optimizaran los materiales y será más fácil tener control. | Crear un portal Web: Es imperativo crear un portal, Asgard Industries debe contar con E-Commerce, desde allí se podrá vender y comercializar, mostrar el producto y tener control sobre los pedidos. |
| | Incremento de producción: Al tener diseños establecidos se podrá incrementar la producción ya que hoy en día se produce 1 a 1. | |
| | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
| AMENAZAS EXTERNAS | Diseños innovadores por temporadas: Es necesario tener pleno conocimiento de tendencias ya que toda prenda o artículo tiene un ciclo de vida (Venta). | Formalizar a la empresa en todo sentido: Establecer lineamientos Transversales como una Misión, Visión, objetivos, p rincipios y valores, esto con el fin de tener una proyección real y un conocimiento pleno del punto de partida en relación a las metas propuestas. |
| | Mantener la calidad de los materiales: Manteniendo la calidad actual se puede asegurar que no existirá un número alto de devoluciones e imperfecciones, la inocuidad del producto será total. | Crear un catálogo con todos los productos: Tanto en un portal WEB como un catálogo físico son necesarios para que los potenciales clientes vean y conozcan los diseños disponibles. |
| | Incremento en la publicidad: Es necesario invertir en publicidad, en páginas Web, en redes sociales, hoy en día es fundamental la alianza con estas herramientas de comunicación. | Venta por canales online y offline: El portal Web debe tener portal PSE, los clientes no solo podrán ver desde allí los diseños y productos, también pueden comprar allí. |

Fuente: Elaboración propia

La matriz DOFA permitió identificar estrategias primarias, para afrontar la problemática actual de la compañía, se puede analizar gracias a los cruces entre fortalezas y debilidades a nivel interno y externo que Asgard se encuentra incomunicado con su entorno, por este motivo nunca han implementado estrategias para incrementar las ventas.

15.APLICACION MATRIZ POAM

15.1. FACTORES ECONÓMICOS

- **Tasas de interés:** En lo que respecta a este tema la empresa debe buscar a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo está apoyando al sector textil con un programa de financiación para las pequeñas y medianas empresas, incentivando al posicionamiento de estas en el sector, financiando hasta 400 millones de pesos en un plazo de hasta 5 años.
- **Dependencia de la tasa de cambio:** Es importante que la empresa tome en cuenta las variaciones del TRM, por cuanto en el año 2019 cuando el dólar está en la TRM mas alta oscilando los \$3.400 COP es difícil importar los materiales o maquinas que se utilizan para realizar los procesos de estampados, todo llegara mucho más costoso debido a la tasa de cambio, así que, al incrementar el valor de la materia prima, todos estos costos deben ir cargados al precio final del producto, generando dependencia a este ítem.

15.2. FACTORES SOCIALES

- **Diversidad cultural:** Es necesario diversificar los productos, esto debido a la cultura del sector, esto referido a gustos como, musicales, en tema de videojuegos, películas y personajes virtuales.
- **Inestabilidad del sector** Al no ser un producto de primera necesidad como por ejemplo un producto de la canasta familiar, se depende directamente de que estas primeras necesidades sean suplidas en totalidad por el cliente o que se busquen otras nuevas y más flexibles formas de que estas personas adquieran los productos.

- **Crecimiento poblacional:** A medida que la población aumenta, Crece así mismo la demanda de productos y servicios y más cuando la población se rige por una tendencia en donde los gustos por los estampados en las diferentes prendas de vestir y accesorios está en furor.

15.3. FACTORES TECNOLÓGICOS

- **Desarrollo tecnológico del país:** Con mayor tecnología, el avance económico es inminente, así mismo la competencia aumenta tanto interna como externamente al crearse nuevas empresas o al entrar nuevas empresas del exterior que entran a competir en un mismo mercado, por esto la empresa debe estar en constante innovación e implementación tecnológica.
- **Sistema de pagos online:** La aplicación PSE puede ser una opción que le permitirá a la empresa llegar a más clientes y ofrecer nuevas opciones de pagos para que los clientes puedan acceder a los productos que la empresa diseña y comercializa
- **Servicios a través de la web:** El mercado actual es influenciado por el internet y las redes sociales, por eso para cualquier organización actual se hace obligatorio tener un portal web.

15.4. ANÁLISIS DE MATRIZ POAM

Con los resultados obtenidos en el desarrollo de la matriz POAM se puede inferir que la empresa está en una posición de amenaza, principalmente en los factores económicos.

Otro factor que juega en contra es el tecnológico, debido a que la competencia posee infraestructura y maquinaria de punta, lo cual se evidencia en los años adicionales que estas empresas llevan operando (ver tablas 3, 4, 5, 6 y 7).

Tabla 3 Factores Económicos Matriz POAM

| FACTORES ECONOMICOS | OPORTUNIDAD | | AMENAZA | |
|----------------------------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|
| | NIVEL | PTS | NIVEL | PTS |
| TLC | MEDIO | 2 | MEDIO | 2 |
| TASAS DE INTERES | BAJO | 1 | ALTO | 3 |
| NECESIDAD DE FINANCIACION | BAJO | 1 | ALTO | 3 |
| INFLACION | MEDIO | 2 | MEDIO | 2 |
| DEPENDENCIA DE LA TASA DE CAMBIO | MEDIO | 2 | ALTO | 3 |
| IMPUESTOS | MEDIO | 2 | MEDIO | 2 |
| TASA DE DESEMPLEO | MEDIO | 2 | ALTO | 3 |
| | SUMA | 12 | SUMA | 18 |
| | PROMEDIO | 1,71 | PROMEDIO | 2,57 |

Fuente: Elaboracion propia

Como factores críticos se identifican la Tasa de interés, debido a la financiación por parte de terceros y la tasa de cambio, esto afectando posiblemente a la compra de insumos si estos son importados.

Tabla 4 Factores sociales Matriz POAM

| FACTORES SOCIALES | OPORTUNIDAD | | AMENAZA | |
|--------------------------|-------------|------|----------|------|
| | NIVEL | PTS | NIVEL | PTS |
| DIVERSIDAD CULTURAL | MEDIO | 2 | BAJO | 1 |
| ESTILO DE VIDA | BAJO | 1 | BAJO | 1 |
| SUBSIDIOS | BAJO | 1 | BAJO | 1 |
| INESTABILIDAD DEL SECTOR | MEDIO | 2 | ALTO | 3 |
| CRECIMIENTO POBLACIONAL | MEDIO | 2 | MEDIO | 2 |
| | SUMA | 8 | SUMA | 8 |
| | PROMEDIO | 1,60 | PROMEDIO | 1,60 |

Fuente: elaboración propia

Se puede destacar la inestabilidad en el sector, este factor afecta directamente al aumento de incertidumbre al momento de escoger diseños para estampar nuevas colecciones.

Tabla 5 Factores políticos Matriz POAM

| FACTORES POLITICOS | OPORTUNIDAD | | AMENAZA | |
|---------------------------|-------------|------|----------|------|
| | NIVEL | PTS | NIVEL | PTS |
| POT | MEDIO | 2 | MEDIO | 2 |
| LEGISLACION MERCADO LOCAL | BAJO | 1 | BAJO | 1 |
| ENTIDADES REGULADORAS | BAJO | 1 | BAJO | 1 |
| DESARROLLO | BAJO | 1 | BAJO | 1 |
| POLITICA MONETARIA | BAJO | 1 | BAJO | 1 |
| | SUMA | 6 | SUMA | 6 |
| | PROMEDIO | 1,20 | PROMEDIO | 1,20 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 Factores Tecnológicos matriz POAM

| FACTORES TECNOLOGICOS | OPORTUNIDAD | | AMENAZA | |
|----------------------------------|-----------------|------|-----------------|------|
| | NIVEL | PTS | NIVEL | PTS |
| DESARROLLO TECNOLOGICO DEL PAIS | MEDIO | 2 | MEDIO | 2 |
| SISTEMA DE PAGOS ONLINE | ALTO | 3 | BAJO | 1 |
| AUTOMATIZACION DE LA COMPETENCIA | MEDIO | 2 | ALTO | 3 |
| SERVICIOS A TRAVES DE LA WEB | ALTO | 3 | BAJO | 1 |
| | SUMA | 10 | SUMA | 7 |
| | PROMEDIO | 2,50 | PROMEDIO | 1,75 |

Fuente: elaboración propia

Se resalta la necesidad de implementar pagos vía internet, así se le facilitaría la comercialización con los clientes potenciales, adicional un factor de riesgo es la automatización industrial de la competencia.

Tabla 7 Resumen Matriz POAM

| RESUMEN | OPORTUNIDAD | AMENAZA |
|-----------------------|-------------|---------|
| FACTORES ECONOMICOS | 1,71 | 2,57 |
| FACTORES SOCIALES | 1,60 | 1,60 |
| FACTORES POLITICOS | 1,20 | 1,20 |
| FACTORES TECNOLOGICOS | 2,50 | 1,75 |
| SUMA | 7,01 | 7,12 |
| PROMEDIO | 1,75 | 1,78 |

Fuente: Elaboración propia

Gracias a la suma y ponderación de los factores mencionados anteriormente, se evidencia que en el entorno de Asgard Industries existe mayor posibilidad de amenazas que de oportunidades, motivo por el cual es necesario buscar el modo de maximizar esas oportunidades que se presenten en la operación.

16. ANÁLISIS MATRIZ DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Se califican los factores dentro de las cinco fuerzas por dos conceptos, percepción en la organización e impacto en el sector, estos dos conceptos se dividen otras tres calificaciones, alto, medio y bajo dependiendo su nivel de importancia, finalmente se sacan algunas estrategias a priori para fortalecer a la organización (Ver Figura 6).

Revisando la matriz y estudiando a fondo la situación de la empresa, en las condiciones actuales, es necesario optar por abastecer a Asgard Industries con proveedores locales, dado a que es una organización en crecimiento Con unas condiciones de negociación y unas políticas de compra que le permitan cumplir y cubrir con la demanda del mercado. (ver tabla 8).

Tabla 8 Matriz de las 5 fuerzas de Michael Porter

| FUERZA | PERCEPCION | | | IMPACTO | | |
|---|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| | ALTO | MEDIO | BAJO | ALTO | MEDIO | BAJO |
| PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CLIENTE | | | | | | |
| Relacion Costo - Precio de venta | X | | | X | | |
| Sensibilidad en los precios | | X | | X | | |
| Poder de negociación | | X | | | X | |
| PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR | ALTO | MEDIO | BAJO | ALTO | MEDIO | BAJO |
| Cantidad de proveedores | | | X | | | X |
| Disponibilidad de insumos | | X | | | X | |
| Calidad de los insumos | X | | | X | | |
| AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES | ALTO | MEDIO | BAJO | ALTO | MEDIO | BAJO |
| Economia a escala | | X | | | X | |
| Necesidad de capital | X | | | | X | |
| Diferenciacion y valor agregado | X | | | | X | |
| AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS | ALTO | MEDIO | BAJO | ALTO | MEDIO | BAJO |
| Intencion de cambiar de proveedor | | X | | | | X |
| Relacion calidad - Rendimiento | | X | | | X | |
| Existencia de nuevos mercados emergentes | | X | | | X | |
| RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES | ALTO | MEDIO | BAJO | ALTO | MEDIO | BAJO |
| Diversidad de la competencia | X | | | X | | |
| Diferenciacion de productos | X | | | X | | |
| Incumplimiento a la demanda | | X | | | X | |
| Costos y mano de obra | X | | | | | X |

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla indica que es necesario afianzar la relación comercial con los proveedores, ya que los productos son muy sensibles a los precios, adicional, es necesario fidelizar a los clientes, debido a que la competencia se mantiene en constante innovación.

Figura 6 Fuerzas de Michael Porter



Fuente: Elaboración propia

17. ANÁLISIS DE LA MATRIZ EFI

Inicialmente se da una ponderación de 0,0 a 1,0 a los factores de riesgo de las fortalezas y debilidades, adicionalmente se da una calificación a las fortalezas entre 3 y 4 siendo 3 menor fortaleza y 4 mayor fortaleza; las debilidades se califican entre 1 y 2 siendo 1 menor debilidad y 2 mayor debilidad. Como último paso se califica el valor ponderado por la calificación y se totaliza, si este resultado es superior a la media de la calificación, la empresa es fuerte internamente de lo contrario es débil internamente.

El valor ponderado al ser inferior a la media, nos indica que el área comercial es débil internamente, con urgencia necesitan estructurarse, esto por medio de procesos estandarizados, roles, funciones definidas y delimitadas, adicional es necesario la utilización de los medios tecnológicos y de comunicación, esto como páginas WEB, fortalecer las redes sociales (Ver tabla 9).

Tabla 9 Matriz EFI Asgard

| FORTALEZAS | | | |
|--|--------------|---------------------|--------------------|
| FACTOR DE RIESGO | VALOR | CALIFICACION | PONDERACION |
| Productos creativos y personalizados. | 0,1 | 4 | 0,40 |
| Facilidad de pago, el 50% contra entrega y el saldo a 15 días. | 0,1 | 3 | 0,30 |
| Productos de fácil comercialización. | 0,1 | 4 | 0,40 |
| No hay gastos en oficinas físicas. | 0,09 | 3 | 0,27 |
| Ventas por redes sociales. | 0,07 | 4 | 0,28 |
| DEBILIDADES | | | |
| FACTOR DE RIESGO | VALOR | CALIFICACION | PONDERACION |
| Entorno laboral con algunas dificultades. | 0,11 | 1 | 0,11 |
| Administración manual, no definida estructuralmente. | 0,12 | 2 | 0,24 |
| No existe presencia digital, no posee página WEB. | 0,13 | 2 | 0,26 |
| No existe un catálogo para promocionar los productos. | 0,1 | 1 | 0,10 |
| Riesgo a incumplir la demanda. | 0,08 | 1 | 0,08 |
| | 1 | 2,50 | |
| VALOR PONDERADO | | | 2,44 |

Fuente: Elaboración propia

Asgard posee grandes ventajas, como un producto creativo, personalizable y de fácil comercialización, por este motivo debe esforzarse en estructurar la organización y después iniciar comercializaciones online.

18. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC

Se deben escoger los factores clave los cuales serán calificados para cada empresa, se asignará un valor ponderado de importancia o peso entre 0.0 poca importancia y 1.0 mucha importancia.

Se debe calificar cada factor dependiendo el impacto actual en el área comercial en donde 1 es insuficiente, 2 aceptable, 3 sobresaliente y 4 excelente.

Al multiplicar el valor del peso por la calificación nos dará un ponderado, al totalizarlos por empresa se tendrá el total por empresa, quien logre un mayor puntaje es el competidor más fuerte, esta matriz permite visualizar los factores a mejorar, implementar o mantener para cada empresa.

Analizando la tabla resultado de la realización de la matriz MPC se logra inferir que la empresa está en desventaja frente a las dos empresas comparadas Divitex y TuCamiseta; es necesario enfocar esfuerzos en la marca, la constitución y fortalecimiento de la misma, trabajar también en la administración de la empresa pero ante todo es imperativo fortalecer los servicios Web, como un portal, un catálogo online, un sistema de pagos PSE (Pago seguro en línea), debido a que por internet se logra comercializar de manera más efectiva (ver Tabla 10).

Tabla 10 Matriz MPC Asgard

| MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO | | | | | | | |
|-------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
| FACTORES CLAVE | EMPRESA PESO | ASGARD INDUSTRIES | | DIVITEX SAS | | TU CAMISETA | |
| | | CALIFICACION | PUNTAJE | CALIFICACION | PUNTAJE | CALIFICACION | PUNTAJE |
| PUBLICIDAD | 0,12 | 2 | 0,24 | 3 | 0,36 | 3 | 0,36 |
| SERVICIOS WEB | 0,10 | 1 | 0,10 | 3 | 0,30 | 4 | 0,40 |
| INNOVACION | 0,10 | 2 | 0,20 | 4 | 0,40 | 3 | 0,30 |
| MARCA | 0,11 | 1 | 0,11 | 3 | 0,33 | 3 | 0,33 |
| ADMINISTRACION | 0,10 | 1 | 0,10 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 |
| CALIDAD | 0,10 | 3 | 0,30 | 4 | 0,40 | 4 | 0,40 |
| FIDELIZACION | 0,11 | 2 | 0,22 | 3 | 0,33 | 3 | 0,33 |
| DISPONIBILIDAD MATERIA PRIMA | 0,12 | 2 | 0,24 | 3 | 0,36 | 3 | 0,36 |
| TECNOLOGIA EN PRODUCCION | 0,14 | 2 | 0,28 | 4 | 0,56 | 3 | 0,42 |
| TOTAL | 1,00 | | 1,79 | | 3,34 | | 3,20 |

Fuente: Elaboración propia

Asgard debe enfocarse en ser más competitivo, ofrecer más servicios y mantener la calidad de los productos para posicionarse en el mercado.

19. ANÁLISIS DE MATRIZ PEYEA

Es necesario identificar factores de cuatro pilares fundamentales que son Fuerza financiera (FF), Fuerza de la industria (FI), Estabilidad del ambiente (EA) y ventaja competitiva (VC).

Luego designar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada uno de los factores que competen los pilares FF y FI. Designar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada uno de los factores que competen los pilares VC, EA

Se debe calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI, luego anotar los promedios de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA para poder sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X, después de debe sumar las dos calificaciones del eje Y y Anotar la intersección del nuevo punto XY.

Trazar una recta desde el origen (0,0) de la matriz PEYEA hasta el resultado dado por el ejercicio (X,Y). Este vector debe quedar ubicado en uno de cuatro cuadrantes Conservador (-,+), Agresivo (+,+), Competitivo (+,-) y Defensivo (-,-).

Según los resultados obtenidos en la realización de la matriz PEYEA se logra identificar que la empresa se encuentra en un cuadrante conservador, pero con una tendencia a llegar al punto (0,0) esto quiere decir que la empresa no posee un musculo financiero ni una ventaja competitiva muy marcada, la empresa tiene los recursos suficientes para su existencia, sin embargo, en esta etapa no hay posibilidad de crecimiento, debido a la carencia del recurso económico y a que no hay una nueva apertura al mercado (Ver tabla 11,12,13 y Figura 7).

Tabla 11 Matriz PEyEA Asgard

| MATRIZ PEYEA | |
|-------------------------------------|--|
| POSICION ESTRATEGICA INTERNA | POSICION ESTRATEGICA EXTERNA |
| FUERZA FINANCIERA (FF) | ESTABILIDAD EN EL AMBIENTE (EA) |
| APALANCAMIENTO | INFLACION |
| LIQUIDEZ | VARIABILIDAD DE DEMANDA |
| CAPITAL DE TRABAJO | BARRERAS AL ENTRAR AL MERCADO |
| FLUJO DE EFECTIVO | COMPETITIVIDAD EN PRECIOS |
| VENTAJA COMPETITIVA (VC) | FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI) |
| CALIDAD DEL PRODUCTO | UTILIDADES NETAS |
| FIDELIDAD DEL CLIENTE | OPTIMIZACION DE RECURSOS |
| CONOCIMIENTO TECNOLOGICO | INTENSIDAD DE CAPITAL |
| PARTICIPACION DEL MERCADO | COMPETENCIA |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 Calificación matriz PEyEA

| FUERZA FINANCIERA (FF) | CALIFICACION |
|--|---------------------|
| APALANCAMIENTO | 3 |
| LIQUIDEZ | 4 |
| CAPITAL DE TRABAJO | 2 |
| FLUJO DE EFECTIVO | 4 |
| FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI) | 13 |
| UTILIDADES NETAS | 3 |
| OPTIMIZACION DE RECURSOS | 4 |
| INTENSIDAD DE CAPITAL | 2 |
| COMPETENCIA | 3 |
| ESTABILIDAD EN EL AMBIENTE (EA) | 12 |
| INFLACION | -3 |
| VARIABILIDAD DE DEMANDA | -3 |
| BARRERAS AL ENTRAR AL MERCADO | -2 |
| COMPETITIVIDAD EN PRECIOS | -4 |
| VENTAJA COMPETITIVA (VC) | -12 |
| CALIDAD DEL PRODUCTO | -2 |
| FIDELIDAD DEL CLIENTE | -4 |
| CONOCIMIENTO TECNOLOGICO | -4 |
| PARTICIPACION DEL MERCADO | -3 |
| | -13 |

Fuente: Elaboración propia

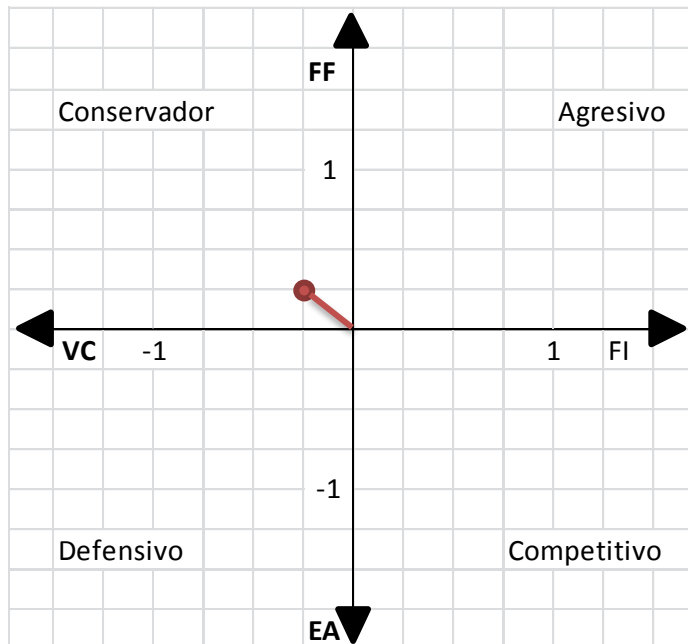
Tabla 13 Calculo de vectores matriz PEyEA

| POSICION | PROMEDIO |
|---------------------------------|----------|
| FUERZA FINANCIERA (FF) | 3,25 |
| FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI) | 3 |
| ESTABILIDAD EN EL AMBIENTE (EA) | -3 |
| VENTAJA COMPETITIVA (VC) | -3,25 |

| VECTORES | | | | | | |
|----------|----|------|----|-------|---|------|
| X | FI | 3 | VC | -3,25 | X | -0,3 |
| Y | FF | 3,25 | EA | -3 | Y | 0,25 |

Fuente: Elaboracion propia

Figura 7 Grafica matriz PEyEA plano cartesiano



Fuente: elaboración propia

La empresa, se encuentra en un cuadrante conservador, con carencia en fuerza financiera, no llevan una contabilidad adecuada y su ventaja competitiva es poca, deben enfocarse en incrementar publicidad y ventas.

20. PROYECCIÓN DE VENTAS

Se toman el total de las ventas desde el año 2016 hasta septiembre 2019, esto desglosado por cada producto, adicional se proyectan mediante un promedio los siguientes tres meses de octubre a diciembre del 2019. Teniendo en cuenta que el aumento del IPC en el 2018 fue del 3,18% se busca incrementar las ventas de la siguiente manera: 2020 el 5%, para el 2021 el 6% y para el 2022 el 7% (Ver tabla 14).

Tabla 14 Proyección de ventas

| PRODUCTO | REAL | | | | PROYECTADO | | | |
|-----------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2019 9+3 | 2020 | 2021 | 2022 |
| GORRAS | \$ 1.270.000 | \$ 2.400.000 | \$ 3.120.000 | \$ 6.240.000 | \$ 2.080.000 | \$ 8.736.000 | \$ 9.260.160 | \$ 9.908.371 |
| CAMISETAS | \$ 2.550.000 | \$ 3.600.000 | \$ 4.680.000 | \$ 9.360.000 | \$ 3.120.000 | \$ 12.480.000 | \$ 12.480.000 | \$ 12.480.000 |
| CHAQUETAS | \$ 630.000 | \$ 1.200.000 | \$ 1.560.000 | \$ 3.120.000 | \$ 1.040.000 | \$ 4.160.000 | \$ 4.160.000 | \$ 4.160.000 |
| MALETAS | \$ 2.000.000 | \$ 2.240.000 | \$ 2.912.000 | \$ 5.824.000 | \$ 1.941.333 | \$ 7.765.333 | \$ 7.765.333 | \$ 7.765.333 |
| PAÑOLETAS | \$ 160.000 | \$ 345.000 | \$ 448.500 | \$ 897.000 | \$ 299.000 | \$ 1.196.000 | \$ 1.196.000 | \$ 1.196.000 |
| LONCHERAS | \$ 700.000 | \$ 630.000 | \$ 819.000 | \$ 1.638.000 | \$ 546.000 | \$ 2.184.000 | \$ 2.184.000 | \$ 2.184.000 |
| | \$ 7.310.000 | \$ 10.415.000 | \$ 13.539.500 | \$ 27.079.000 | \$ 9.026.333 | \$ 36.521.333 | \$ 37.045.493 | \$ 37.693.705 |

Fuente: elaboración propia

Después de realizado el estudio se identifica que la empresa a pesar de llevar operando tres años, posee grandes debilidades frente a la competencia, adicional el área comercial no realiza una labor continua para lograr los objetivos de esta.

Se logró identificar gracias a todas las matrices y la información brindada por los socios de la empresa que la empresa ofrece un producto y servicio de estampado, de calidad con diseños novedosos, el precio según los socios, se ajusta al mercado actual, sin

embargo, no frente a otras empresas Asgard Industries no es competitiva y el el mundo online no ofrece esos servicios web que otras compañías si, como cotización inmediata, pago por PSE.

Asgard Industries presenta buenas ventas desde su inicio en 2016 pero estas se pueden incrementar si se realiza una reestructuración al área comercial y se establecen algunas estrategias para lograr los objetivos.

FORMULAR ESTRATEGIAS A PARTIR DE HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

21. ESTRATEGIAS

Reingeniería

Aplicar el modelo de las 3 C de Hammer y Champy, el cual consiste en evaluar detenidamente al cliente y a la competencia, con el fin de determinar un cambio en los que deberes de la organización, esto en pro del beneficio de la empresa, fortaleciendo internamente la misma y haciéndola más reconocida ante la competencia y el sector.

Tabla 15 Las tres C's de Asgard

| LAS TRES C's | | |
|--|---|---|
| CLIENTE | COMPETENCIA | CAMBIO |
| Siendo el cliente la razón del servicio, Asgard promueve la exclusividad y permite que estos diseñen las prendas a utilizar. | En el oceano rojo en cuanto a venta de prendas se refiere, Asgard debe hacerse notar mediante trabajo publicitario, respaldado por la calidad de las prendas. | Asgard inicia su búsqueda por la efectividad, en este punto son eficientes pero carecen de eficacia, esto debido al desperdicio que generan al producir los estampados. |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16 Las tres R's de Asgard


| LAS TRES R's | | |
|--|---|---|
| REDISEÑO | RETOOL | REORQUESTAR |
| La empresa se esta reestructurando, Asgard desea mostrar una imagen nueva y mejorada y asi tener una mayor visualizacion y/o aceptacion por parte de la demanda. | En busca de mejorar Asgard desea estandarizar sus procesos y facilitarlos mediante tecnologia mas avanzada que la empleada actualmente. | En el proyecto de reestructuracion se ha propuesto una orientacion, con variables como una Mision, Vision y principios y valores. |

Fuente: Elaboración propia

Creación de un portal web

Para la continuación del trabajo se necesitará crear un portal WEB con toda la información de la empresa ASGARD INDUSTRIES, donde se pueda evidenciar el detalle de los productos comercializados por la empresa, donde indique detalles característicos de estos y un precio de venta, sea por unidad o al por mayor, adicional, que esta página este categorizada por tipo de producto como se detalla a continuación (Ver tabla 17).

Tabla 17 Esquema de página WEB ubicación de iconos

| | | | | | |
|--------------------------------|---------------|---------------|------------|--|-------------|
| ASGARD INDUSTRIES | | | |  ASGARD INDUSTRIES | |
| TIPOS DE PRODUCTOS | TENDENCIAS | QUIENES SOMOS | NOVEDADES | CARRITO | CONTACTENOS |
| | PAGINA 1 DE 5 | | | | PSE |
| TIPO 1 | PRODUCTO 1 | | PRODUCTO 2 | | ESTA COMPRA |
| TIPO 2 | | | | | |
| TIPO 3 | | | | | |
| TIPO 4 | PRODUCTO 3 | | PRODUCTO 4 | | PUBLICIDAD |
| TIPO 5 | | | | | |
| TIPO 6 | | | | | |
| CONTACTOS (CORREO - TELEFONOS) | | | | | |

Fuente: elaboración propia

Implementación de sistemas de pagos PSE

El sistema de pagos PSE (Pago seguro en línea) permite a los usuarios realizar compras seguras desde cualquier parte del mundo, por medio de pagos electrónicos, tarjetas débito o crédito, las grandes compañías de ventas online como Amazon, E-bay manejan este tipo de transacciones, donde ya viene el costo de envío o distribución incluido en la tarifa, adicional se evita el manejo de efectivo y pagos contra entrega, es un sistema que funciona bajo la modalidad de pago por anticipado, otorgando seguridad al momento de la transacción. Adicionalmente, este sistema esta monitoreado y vigilado por entidades de control, esto lo hace un sistema seguro para poder pagar (Ver figura 8).

Figura 8 Logo de PSE (Pagos seguros en línea)



Fuente: www.Fincomercio.com

Publicidad por redes sociales

Asgard Industries creara aparte de un portal WEB, páginas en las redes sociales más frecuentadas para este tipo de productos, como Facebook e Instagram aquí se podrán visualizar los productos y será un enlace entre el usuario y el portal web, adicional todas las novedades serán promocionadas por estas redes sociales, generando mayor interacción con los clientes potenciales y mayor impacto.

Como conclusión al establecimiento de estrategias, se basan en la relación entre cliente-producto y como por medio de estas se puede facilitar la comercialización del producto, como se facilita la adquisición del mismo, enfocándose en el cliente, manteniendo comunicación con este y brindándole herramientas que faciliten el intercambio del oferente y el demandante.

EVALUACION DE LA ESTRATEGIA ESTABLECIDA PARA LA EMPRESA

22. EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

El costo de las propuestas es el siguiente:

Implementación del PSE: aproximadamente \$750.000 COP de desarrollo, el cual se paga una vez, dependiendo de la cantidad de transacciones se cobrará el 3,5% del valor de la transacción sin impuestos más \$900 COP por transacción que es destinado a la entidad bancaria, entre mayor sea el número de transacciones, se aumenta la posibilidad de negociar esta tarifa.

Contratación empresa publicidad para diseñar portal web: \$1.200.000 COP + comisión por visitas (\$100 COP por visita) durante el primer año.

Capacitación sobre ventas por canales E-commerce: \$250.000 COP.

Capacitación para gestión de empresas por redes sociales: \$200.000 COP.

La empresa Asgard industries decidió crear perfiles en Facebook e Instagram, en donde se han subido fotos de los productos, detalles, precio de los mismos y el contacto para iniciar una relación comercial, adicional a esto está realizando publicaciones constantemente, manteniéndose activa y respondiendo a las inquietudes de los cibernautas, en donde la empresa ha respondido a todas las solicitudes de los usuarios,

La empresa contrato una agencia de publicidad para el desarrollo de la página web, pues tienen claro que es una inversión que se necesita para mostrar los productos adecuadamente.

Queriendo formalizar los procesos, han decidido empezar a llevar una contabilidad y un control y manejo de costos, adicionalmente comenzaron a realizar un estudio de mercados, revisando más empresas de la sabana de occidente, ellos tuvieron la iniciativa y el esfuerzo se empieza a notar, antiguamente le dedicaban uno o dos días a la semana a la empresa, hoy en día están dedicados 4 o 5 días, alternando con sus

trabajos actuales, al poner más cuidado a los clientes, han podido ofrecer y producir más productos, han tomado la decisión de capacitar a otra persona para que trabaje en la producción del estampado.

Los socios tienen claro que deben innovar por este motivo están tomando capacitaciones sobre administración y producción dictadas por el Sena (Automatización) y la alcaldía mayor de Bogotá (Administración).

Para concluir la evaluación de estrategias, por parte del dueño se ha decidido contratar a una persona para hacer parte del área comercial, así gerencia y producción podrán enfocarse en su trabajo y esta persona estará destinada exclusivamente a comercializar productos, inicialmente esta persona ya trabaja como vendedor de videojuegos por catálogo, podrá comercializar las prendas estampadas a los mismos clientes que frecuenta, comisionado por estas ventas, adicional, estableciendo PSE y teniendo el portal web, se espera que el nombre y los productos ofrecidos por Asgard Industries, lleguen a una población mayor.

CONCLUSIONES

La empresa Asgard Industries, carece de principios administrativos, no hay una estructura definida ni procesos claros a la hora de operar, en el diagnostico se logró evidenciar la informalidad que esta posee, es necesario trabajar intensamente en establecer estos principios y lleva a la formalización de la empresa y lograr convertirla en una organización competitiva en el mercado y al mismo tiempo sólida en cuanto a su estructura; por este motivo es necesario publicitar y dar a conocer la empresa al mercado, se puede apoyar en las redes sociales siendo constantes en ello, al mismo tiempo incrementar la producción más estandarizada en cuanto a proceso, evitar el desperdicio y realizar un estudio de mercado que permita enfocar más a la empresa y darle a conocer el sector en el que trabaja.

La empresa Asgard no es altamente competitiva o reconocida, se deben realizar los esfuerzos necesarios para lograr ese reconocimiento, existen otras empresas muy fuertes en el sector, las cuales tienen mucha experiencia y están en constante evolución, ofreciendo servicios cada vez más novedosos y enfocados al cuidado medio ambiental, también poseen tecnología de punta que facilita el proceso operativo generando mayor efectividad al momento de fabricar estampados. Los socios se encuentran muy inseguros sobre su empresa, el potencial que tiene y el impacto que puede generar si se realizan los cambios correctos a la hora de decidir, ellos tienen ideas buenas, pero no las han desarrollado en totalidad, siguen pensando que la empresa Asgard, es algo informal, generando cierto desinterés por parte de ellos, ignorando las buenas ventas que han tenido para no estar comprometidos totalmente con ella.

Se debe crear una página web, que sea llamativa y tenga un catálogo donde se puedan visualizar los productos o servicios que Asgard tiene para ofrecer al mercado, iniciar a publicitar por redes sociales, Facebook e Instagram son dos plataformas adecuadas

para iniciar amostrar los productos y tener contacto con las personas al mismo tiempo por ultimo cuando se tenga una página web, es recomendable implementar el botón de PSE, así permitir compras de manera online con descuento débito o crédito.

23. RECOMENDACIONES

Como recomendación primordial, está en que la empresa Asgard Industries, empiece a llevar una contabilidad clara, debido a que en los años anteriores no lo hicieron, desconocen cuanto gastaron exactamente y en ingreso real o utilidad que obtuvo la compañía, también desconocen el costo de sus productos y el margen de utilidad que desean.

Misión corporativa: Esta fue realizada con las especificaciones de los dueños el día de la entrevista, basada en lo que ellos creen es su deber como compañía (Ver anexo 3).

Visión corporativa: Esta fue realizada con las especificaciones de los dueños el día de la entrevista, basada en lo que ellos creen que será el futuro como compañía (Ver anexo 4).

Principios y Valores: Esta fue realizada con las especificaciones de los dueños el día de la entrevista, basada en las bases éticas y morales para su compañía (Ver anexo 5).

Adicionalmente Asgard industries debe iniciar a implementar la aplicación de la administración estratégica, enfocándose en la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

24. ANEXOS

Anexo 1 Entrevista a Andrés Romero

Entrevista a Andrés Romero (Gerente, socio capitalista)

1. ¿La empresa logra satisfacer adecuadamente a los clientes?

“En el mercado actual, en el cual nos movemos logramos diseñar prendas o estampados, que sean muy llamativos y que sean de temas o modelos que sean tendencia, sea en el cine, los videojuegos, redes sociales, etc.

Siempre atendemos a las recomendaciones del cliente buscando la mejora continua mediante procesos que estamos descubriendo.”

2. ¿Realiza la empresa investigación de mercados?

“Nunca he realizado un estudio de mercados para la empresa, simplemente iniciamos a estampar y vender, sin preocuparnos por las variables del mercado o por la competencia, nos fuimos adaptando de una manera empírica.”

3. ¿Cómo visualiza a la empresa en cinco años?

“Tengo Fe que con trabajo duro Asgard sera una empresa reconocida en el sector, fortaleceremos nuestra pagina web, publicitaremos mas, un crecimineto exponencial con mas empleados, mas equipo y mas cobertura, innovando en mas procesos, siempre buscando la excelencia.”

4. ¿Actualmente como se maneja el clima laboral en la empresa?

“Realmente es un tema que me inquieta, ultimamente hemos tenido problemas con el otro socio, ha habido algunas diferencias, la produccion paro por un tiempo, no tenemos realmente un conducto a seguir, un protocolo para casos de emergencia en cuanto al clima laboral se refiere.

Si queremos seguir con el negocio debemos plantear estrategias.”

5. ¿Piensa usted que Asgard Industries es competencia para otras empresas del sector?

“Tenemos diseños novedosos y atractivos, sin embargo en cuanto al proceso de estampado en mención, nuestras técnicas son más rudimentarias y no contamos con la maquinaria adecuada para todos los casos, si somos una competencia, pero en una comparación uno a uno carecemos de algunas cosas que otras empresas trabajan a la perfección.”

6. ¿Actualmente que cambiaría en la organización?

“Estandarizaría los procesos le daría más orden a la empresa, si queremos pensar en grande es necesario empezar a actuar así, actualmente el costo que nos genera el desperdicio no sería aceptable en ninguna organización, estamos al borde de la informalidad y no quiero que Asgard sea tenida en cuenta por ser una empresa del común.”

7. ¿Ha planteado usted estrategias de mejora continua en los diferentes procesos internos de la empresa?

“Jamás he llegado a pensar en eso, siempre lo he querido hacer pero las diferentes situaciones llevan a que nunca materialice esto, estamos crudos en tema de estrategias y procesos internos, como lo mencione anteriormente, estamos al borde de la informalidad.”

8. ¿Qué tipo de mercadeo utiliza?

“Yo publicito el 50% por Facebook, el restante por voz a voz en los locales de ropa, o por clientes que me recomiendan con otras personas.”

9. ¿Es Asgard Industries su principal fuente de ingresos?

“Por la poca constancia que le tengo a la empresa, no es mi principal fuente de ingresos, actualmente soy empleado en una empresa de logística, no miento al decir

que Asgard me genera buenos ingresos para el trabajo que le he dedicado, con mas esfuerzo y tiempo de dedicacion, lograria hacerla mi principal fuente de ingreso.”

10. ¿Ha necesitado buscar financiacion por parte de terceros para la empresa?

“Inicialmente al comprar la sublimadora (Maquina de estampado) tuvimos que acudir a una entidad bancaria, es un credito pequeño que ya fue subsanado, para lo demas la empresa ha sobresalido con recursos propios, sean del otro socio y yo.”

11. ¿Consiera constituir la marca?

“Es lo que mas deseo, me imagino al logo de mi empresa en muchos sitios, que solo con ver el logo se acuerden de mi empresa, estamos lejos de eso pero no dejo de pensarlo.”

Yo Andres Romero autorizo a Julian Muñoz estudiante de la UDEC a que utilice la información de la entrevista en su trabajo de grado.

Anexo 2 Entrevista a Milton Sáenz

Entrevista a Milton Alexander Sáenz (socio productor)

1. ¿La empresa logra satisfacer adecuadamente a los clientes?

“no sé exactamente si los satisface, pero si nos esmeramos en cumplir con los requerimientos que este precisa.”

2. ¿Realiza la empresa investigación de mercados?

“Solamente hemos mirado productos similares en otras tiendas, no nos hemos sentado a desarrollar un plan de mercadeo como tal, como lo digo siempre la empresa nació y existe de manera empírica. “

3. ¿Cómo visualiza a la empresa en cinco años?

“Desde la operación lo visualizo con mayor apoyo tecnologico, de ahí deoende creo yo el crecimiento de la empresa. ”

4. ¿Actualmente como se maneja el clima laboral en la empresa?

“Al ser sincero ha habido algunos roses con el socio, temas en los que tenemos diferencias pero resolvemos lo mas rapido posible. ”

5. ¿Piensa usted que Asgard Industries es competencia para otras empresas del sector?

“Por ahora estamos terminando de aprender, operativamente como en la administracion, somos una empresa con poco tiempo en el mercado y en este sector existen grandes empresas que nos aventajan. ”

6. ¿Actualmente que cambiaria en la organización?

“Intentaria constituir mas la marca, formalizar algunas cosas.”

7. ¿Ha planteado usted estrategias de mejora continua en los diferentes procesos internos de la empresa?

“Nos concentramos en la producción y posterior a esto la venta, no nos hemos centrado en estrategias o utilización de herramientas.”

8. ¿Qué tipo de mercadeo utiliza?

“Andres promociona por Facebook pero esporadicamente, tenemos unos clientes que nos compran cantidades considerables, pero no hemos buscado clientes ultimamente.”

9. ¿Es Asgard Industries su principal fuente de ingresos?

“No señor, yo fabrico estampados para uso institucional con una empresa que licita con el gobierno, en este caso soy empleado y en mis tiempos libres o jornadas contrarias trabajo con Andres.”

10. ¿Ha necesitado buscar financiación por parte de terceros para la empresa?

“Inicialmente se solicitó un crédito para la máquina, fue un crédito pequeño que ya fue saldado.”

11. ¿Considera constituir la marca?

“Es lo que necesitamos, consolidar una marca fuerte que genere recordación y sea llamativa.”

Yo Milton Saenz autorizo a Julian Muñoz estudiante de la UDEC a que utilice la información de la entrevista en su trabajo de grado.

Anexo 3 Propuesta de Misión corporativa

Misión

¿Por qué se creó la empresa Asgard Industries?

Inicialmente se constituyó Asgard Industries como una fuente para obtener un ingreso adicional para los socios, pero sin contemplar convertirla en una organización formal, se hacían diseños en la marcha, de igual manera era la producción, por este motivo no había estandarización y se presentaba desperdicio y sobre costo.

¿Cuál es la razón de ser de Asgard Industries?

Asgard Industries es una empresa cuyo fuerte es el estampado de prendas y morrales con motivos personalizados como súper héroes, video juegos, etc. Por lo anterior debe ser una empresa con habilidades para posicionarse en el mercado, debido a la calidad que tienen sus productos, con una gran ventaja y es que ellos son productores y a la vez distribuidores.

Con base en esto la misión planteada por Asgard Industries sería:

“Asgard industries trabaja para crear los mejores productos con diseños atractivos y estampados novedosos con materiales de alta calidad logrando satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.”

Anexo 4 Propuesta de Visión corporativa

Visión

¿La empresa en el futuro?

El ideal de los socios de Asgard Industries es tener una empresa posicionada en el mercado, cuyas ventas se realicen en todo el territorio nacional, esto con ayuda del E-commerce, donde se realicen pedidos y diseños de manera online y offline.

¿La empresa en cinco (5) Años?

En cinco años Asgard Industries será una empresa acreditada y posicionada en el mercado con una planta física y con personal capacitado para la producción y la comercialización de los productos. Una organización que entienda perfectamente el mercado y las necesidades, así mismo un direccionamiento con las estrategias necesarias para mantener el negocio guiado por la innovación y la mejora continúa.

La visión planteada por Asgard Industries sería:

“Ser una de las marcas de prendas de estampado textil más reconocidas del sector, siendo especialistas en procesos de diseño e innovación y referenciados por manejar materiales y procesos de calidad manteniendo un compromiso ambiental y una optimización de los recursos, ofreciendo los productos en todo el territorio nacional.”

Anexo 5 Propuesta de valores corporativos

Valores

Responsabilidad: Tanto interna como externa, nos apropiamos de nuestras acciones y tomamos las medidas necesarias para cumplir nuestros objetivos a cabalidad con integridad e inocuidad.

Colaboración: Somos conscientes que el trabajo en equipo es muy importante, así mismo es uno de nuestros pilares fortaleciendo el sentido de pertenencia.

Innovación: Incursionar en el mercado es arriesgado cuando se tienen dudas por esto ofrecemos productos con un valor agregado innovador, diseños y colores atractivos asegurándonos de tener un producto de calidad totalmente personalizable.

Comunicación: La retroalimentación y el aprendizaje constante así mismo como un clima laboral adecuado son sumamente importantes para nuestra organización, por eso existen canales fluidos de comunicación, tanto transversal como jerárquica.

Calidad: Los insumos y el producto final que Asgard Industries ofrece son de total calidad, el personal encargado de la producción está capacitado para realizar toda operación en cuanto a la razón social se entiende.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 Matriz DOFA | 25 |
| Figura 2 Matriz EFI | 27 |
| Figura 3 5 Fuerzas de Michael Porter | 32 |
| Figura 4 Ubicación satelital Asgard Industries cr 111# 77C 30 | 35 |
| Figura 5 Organigrama de Asgard Industries..... | 39 |
| Figura 6 Fuerzas de Michael Porter | 48 |
| Figura 7 Grafica matriz PEyEA plano cartesiano | 54 |
| Figura 8 Logo de PSE (Pagos seguros en línea) | 60 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Matriz DOFA Asgard. | 40 |
| Tabla 2 Matriz DOFA Asgard contrastada..... | 41 |
| Tabla 3 Factores Económicos Matriz POAM..... | 44 |
| Tabla 4 Factores sociales Matriz POAM | 44 |
| Tabla 5 Factores políticos Matriz POAM | 45 |
| Tabla 6 Factores Tecnológicos matriz POAM | 45 |
| Tabla 7 Resumen Matriz POAM..... | 46 |
| Tabla 8 Matriz de las 5 fuerzas de Michael Porter | 47 |
| Tabla 9 Matriz EFI Asgard..... | 50 |
| Tabla 10 Matriz MPC Asgard | 51 |
| Tabla 11 Matriz PEEA Asgard..... | 53 |
| Tabla 12 Calificación matriz PEEA | 53 |
| Tabla 13 Calculo de vectores matriz PEEA..... | 54 |
| Tabla 14 Proyección de ventas | 55 |
| Tabla 15 Las tres C's de Asgard..... | 57 |
| Tabla 16 Las tres R's de Asgard..... | 57 |
| Tabla 17 Esquema de página WEB ubicación de iconos | 58 |

25. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

- Contreras, J. (2006). *Dirección estratégica*. Obtenido de La matriz del perfil competitivo (MPC): <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>
- Corvo, H. S. (2019). *Lifeder.com*. Obtenido de Matriz EFI: qué evalúa, cómo hacerla, análisis, ejemplo: <https://www.lifeder.com/matriz-efi/>
- Cuenca, O. (2018). *Blog venture capital*. Obtenido de ESTRATEGIA EMPRESARIAL CONCEPTO Y ORIGEN: https://www.blogventurecapital.com/ESTRATEGIA-EMPRESARIAL-CONCEPTO-Y-ORIGEN_a76.html
- González, C. y. (2016). *la seda*. Obtenido de <http://desedamas.com/>
- Lora, G. (2004). *gestiopolis*. Obtenido de Qué es reingeniería y por qué es importante en las organizaciones: <https://www.gestiopolis.com/que-es-reingenieria-y-por-que-es-importante-en-las-organizaciones/>
- Orbea, A. S. (2013). *La estampacion textil en Europa*. Obtenido de https://geiic.com/files/Publicaciones/la_estampacion_textil.pdf.
- Ospina, R. (2006). *LA REINGENIERÍA DE PROCESOS: UNA HERRAMIENTA GERENCIAL PARA LA INNOVACIÓN Y*. Obtenido de Cuadernos Latinoamericanos de Administración: <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344006.pdf>
- Pefersa. (2018). *Ofertas de todos los colores*. Obtenido de Ques es la tampografía: <http://www.pefersa.es/category/blog/>
- Riquelme, M. (2015). . Obtenido de Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Riquelme, M. (2015). . Obtenido de Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Riquelme, M. (2015). . Obtenido de Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Riquelme, M. (2016). . Obtenido de FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa.: <https://www.analisisfoda.com/>

Stanley, S. (2013). *Sublimación Acabados extra suaves, transpirables y a todo color*. Obtenido de <https://www.camisetas.info/sublimacion>