

Plan estratégico Vidrios Jara S.A.S.

Stephanie Jaramillo Jimeno

Ana María Virginia Rodríguez Collo

Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas

Director de trabajo de grado:

Hernando Murillo

Universidad ICESI

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Magíster en Administración de Empresas

Santiago de Cali

2019

Contenido

	Pág.
Resumen.....	4
Abstract.....	9
Introducción	10
1. Marco teórico	12
2. Metodología	14
3. Análisis del contexto.....	16
4.1 Mercado del vidrio en Colombia	16
4.2 Descripción de la organización.....	16
4.3 Descripción de los procesos.....	18
4.3.1 Importación de vidrio crudo.....	18
4.3.2 Almacenamiento	19
4.3.3 Transformación	19
4.3.4 Producto terminado/ venta a distribución y en mostrador	20
5. Análisis estratégico externo	21
5.1 Análisis de los vectores PESTEL	21
5.1.1 Vector político	21
5.1.2 Vector económico	22
5.1.4 Vector tecnológico	26
5.1.5 Vector ecológico	27
5.1.6 Vector legal	28

6. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	32
7. Análisis estratégico interno.....	37
8. Análisis estratégico de la compañía	40
8.1 Matriz de posicionamiento estratégico	40
8.2 DOFA Estratégico.....	40
8.3 Modelo Balanced scorecard - cuadro de mando integral.....	42
8.4 Cuadro de mando	43
8.5 Modelo Canvas	45
9. Despliegue estratégico propuesto	47
9.1 Misión visión y valores.....	47
9.2 Plan de Mercadeo.....	49
9.3 Compra equipo.....	54
9.4 Financiación.....	56
9.5 Trofeos	58
9.6 Formalización de los contratos laborales.....	60
10. Conclusiones	61
11. Recomendaciones	63
Bibliografía	64

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Vector político	22
Tabla 2. Vector económico	23
Tabla 3. Vector sociocultural	25
Tabla 4. Vector tecnológico	26
Tabla 5. Vector ecológico	28
Tabla 6. Vector legal.....	29
Tabla 7. Resumen de resultados del análisis PESTEL	30
Tabla 8. Rivalidad entre las empresas tradicionales	32
Tabla 9. Poder de negociación de los clientes	32
Tabla 10. Poder de negociación de los proveedores	33
Tabla 11. Amenaza de nuevos competidores.....	33
Tabla 12. Aparición de productos sustitutos.....	34
Tabla 13. Matriz de evaluación de factores externos “EFE”	36
Tabla 14. Factores para considerar en el análisis interno como recursos y capacidades	37
Tabla 15. Matriz de evaluación de factores internos “EFI”	39
Tabla 16. Matriz DOFA.....	41
Tabla 17. Objetivos estratégicos	43
Tabla 18. Cuadro de mando integral.....	44
Tabla 19. Matriz Canvas	45
Tabla 20. Financiación.....	56

Tabla 21. Estado de resultados (Valores en \$MMCOP).....	57
Tabla 22. Estado de resultados con deuda proyectada por adquisición de maquina. (Valores en \$MMCOP).....	57
Tabla 23. Material requerido vs. Material disponible.....	59
Tabla 24. Precio de venta de trofeos	59
Tabla 25. Estado de resultados 2019. (Valores en \$MMCOP).....	60

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Ubicación de la empresa.....	17
Figura 2. Procesos productivos que realiza Vidrios Jara S.A.S.....	17
Figura 3. Descripción de la cadena de suministro / supply chain de Vidrios Jara S.A.S	18
Figura 4. Vector político.....	22
Figura 5. Vector económico.....	23
Figura 6. Vector sociocultural.....	25
Figura 7. Vector tecnológico.....	26
Figura 8. Vector ecológico.....	28
Figura 9. Vector legal	29
Figura 10. Análisis de4 las fuerzas de Porter.....	34
Figura 11. Matriz de posicionamiento estratégico.....	40
Figura 12. Mapa estratégico.....	43
Figura 13. Panel principal de usuario Vidrios Jara S.A.S. Hubspot® CRM	50
Figura 14. Panel de ventas: Informes de pronóstico de negocios y Negocios cerrados vs. Objetivo. Hubspot® CRM	50
Figura 15. Fan Page Facebook.....	51
Figura 16. Google My business https://vidrios-jara-sas.negocio.site/	52
Figura 17. Google Trends. Búsqueda: divisiones para baño durante los últimos doce meses en el Valle del Cauca.....	53

Figura 18. Google Trends. Búsqueda comparativa: divisiones de baño en vidrio, divisiones de baño en acrílico, divisiones de baño en vidrio templado, durante los últimos doce meses en el Valle del Cauca.	53
Figura 19. Panel de marketing: Creación de contactos por fuente. Hubspot® CRM.....	54
Figura 20. Máquina de templado de vidrio.....	55
Figura 21. Imagen de referencia 1: trofeos de vidrio.....	58

Resumen

Dentro de los retos de las organizaciones, incluyendo las pequeñas y medianas no solamente se encuentra ofrecer bienes y servicios a sus clientes, sino también velar por el cumplimiento y medición de sus procesos internos que conduzcan a la generación de riqueza para sus accionistas y generación de valor para sus colaboradores y comunidad a la que impactan. Consecuentemente con lo mencionado en este trabajo se presenta la aplicación de una metodología práctica en la organización Vidrios Jara S.A.S., la cual conlleva a la obtención del cuadro de mando integral, cuyos indicadores permitirán contar con elementos medibles y criterios justificables que conducirán a la organización a tomar decisiones en tiempo real con el fin de cumplir sus objetivos a través del constante desarrollo de estrategias aplicables a cada uno de los procesos estratégicos que la componen.

Palabras claves: estrategia, cuadro de mando integral, planeación estratégica, vidrio crudo, vidrio templado.

Abstract

Among the challenges of organizations, including small and medium ones, is not only to offer goods and services to their clients, but also to ensure compliance and measurement of their internal processes that lead to the generation of wealth for their shareholders and generation of value for their collaborators and the community they impact. Consequently with what is mentioned in this paper you will find the application of a practical methodology in Vidrios Jara S.A.S. company, which leads to obtaining the balanced scorecard, whose indicators will allow to have measurable elements and justifiable criteria that will lead the organization to make decisions in real time in order to meet its objectives through the constant development of strategies applicable to each of the strategic processes that comprise it.

Keywords: strategy, balanced scorecard, strategic planning, raw glass, tempered glass.

Introducción

Como parte del programa integral del MBA Global, el proyecto de grado es uno de los componentes que reúne y conglobera todos los aspectos y conocimientos adquiridos durante dos años en el desarrollo del programa. En esta tesis, en la cual se desarrolla un plan estratégico de negocio para la empresa familiar de uno de los integrantes del equipo, se encuentra un análisis (interno y externo) de Vidrio Jara S.A.S., insumo que permite identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, tomándolas como elementos integradores para desarrollar un plan estratégico de negocio, cuyo objetivo no es solo incrementar los ingresos y las ventas, sino desarrollar y madurar a la empresa en cuanto a procesos, personas, capacidades organizacionales y competencias, pudiendo de esta forma competir en un mercado cada vez exigente, competido y globalizado.

Desde antes de la creación formal de la empresa Vidrios Jara S.A.S. su socio se dedicaba a la importación de vidrio para ser vendido a un pequeño distribuidor que a su vez era dueño de las máquinas y conocía el sector y sus jugadores, años después de constantemente estar en esta dinámica, se decidió abrir las puertas de Vidrios Jara S.A S, lugar donde se conglomeraría no solo el proceso de importación de vidrio, mas todos los procesos hasta finalizar en la venta a los distribuidores o consumidor final a través del mostrador. Sin embargo, el conocimiento y *“know how”* que tiene su principal accionista es la importación no solo de vidrio sino de muchos productos desde la China, existiendo un conocimiento muy empírico y limitado sobre los demás procesos que intervienen en una cadena de valor que luego se traduce en vender un producto.

La empresa siempre ha estado en manos de Lucia Fabiola Álvarez, quien, por ser una persona de manejo y confianza de la familia, ha logrado sacar la empresa adelante, además su socio fundador nunca ha estado de lleno en el negocio.

El rendimiento y crecimiento del negocio no se debe a nada más que a la demanda natural del producto que se ofrece y nunca se ha hecho una campaña o se ha pensado de manera diferente el proceso, la empresa siempre se ha limitado a hacer lo que sabe hacer y a acomodarse a lo que sus clientes y distribuidores le piden, así y todo, la empresa genera rendimientos y mes a mes encuentra siempre su punto de equilibrio.

Por lo anterior, se propone como objetivo general de este estudio: brindar una visión externa del estado actual del negocio, revisándolo interna y externamente con el fin de aportar a su socio único un plan de expansión, organización del negocio, que se traduzca en nuevos ingresos y mayor generación de empleo para la región.

Para cumplir con este propósito, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Brindar un plan estratégico de negocio para incrementar los ingresos y las ventas.
- Brindar un mapeo del estado actual de la compañía, que le permitan ver una realidad nunca vista.
- Abrir el espectro actual del negocio hacia una posible integración vertical, incluyendo más procesos a la cadena de generación de valor.

1. Marco teórico

El éxito de las organizaciones radica en la posibilidad de trazar y gestionar los objetivos y en poder medir cumplimiento de estos. El reto se encuentra en contar con un sistema para conocer cuáles son los indicadores a tener en cuenta y que estratégicamente permita conocer de forma constante y actualizada el estado real de la organización. En este sentido el desarrollo de herramientas que busquen dar respuesta a esta latente necesidad en las empresas ha dado origen a diversas soluciones a lo largo de las últimas décadas. Es así como hacía los años sesenta, sobre todo en Francia se implementaba el *Tableau de Bord*, y paralelamente en Estados Unidos compañías como General Electric desarrollaban un tablero de control para hacer seguimiento a sus procesos. En este sentido, estos modelos iniciales permitieron tomar los indicadores financieros, los cuales limitaban la información y toma de decisiones a acontecimientos ya ocurridos, dando como resultado una gestión reactiva, y no una gestión proactiva. Al suceder esto tanto con el modelo francés como el estadounidense, los cuales conducían a la toma de decisiones con argumentos reactivos, se observó que la forma de dirigir de forma proactiva era actuar sobre las causas y no sobre las consecuencias, buscando las relaciones causa-efecto las cuales son el motor del modelo de negocio (Dávila, 1999).

Una de las evoluciones más significativas del tablero de control principal, se dio hacía los años 90 por parte de los consultores Robert Kaplan y Eduard Norton, quienes basados en el trabajo realizado para una empresa de semiconductores presentan en el *Harvard Business Review* un CMI, como un sistema que involucra tanto indicadores financieros como no financieros, los cuales son los activos intangibles de la organización: las habilidades y motivaciones del capital humano la tecnología de la información que da soporte a los empleados, y el ambiente que

alienta la innovación. Esta nueva metodología permitió a los gerentes obtener una mirada global de la organización, medir las actividades en términos de su visión y estrategia; pudiendo tener control a través de un conjunto coherente de indicadores. Este conjunto coherente de indicadores está directamente anclado con los objetivos estratégicos de la organización, el cual muestra continuamente cuando tanto la compañía como los colaboradores alcanzan los resultados definidos en el plan estratégico.

Desde su nacimiento, el BSC ha ido evolucionando favorablemente como apoyo a la estrategia organizacional y a la toma de decisiones, tanto en el corto como en el largo plazo (Carvajal, Velásquez, & Almeida, 2018).

2. Metodología

Se utiliza la metodología conocida como planeación estratégica (Thompson Jr., Strickland III, & Gamble, 2007), realizando las siguientes fases:

Fase 1: Definir los objetivos estratégicos

Fase 2: Vincular los objetivos a través de un mapa estratégico

Fase 3: Construir un cuadro de mando corporativo

Fase 4: Construir proyectos

Vale la pena tener presente que Chiavenato (2006), plantea la importancia de ejecutar un análisis tanto interno y externo, así:

Fase 1. Formulación de los objetivos organizacionales.

Fase 2. Análisis externo del ambiente externo.

Fase 3. Análisis interno de la empresa o auditoría interna.

Fase 4. Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia a utilizar.

Fase 5. Desarrollo de planes tácticos y operacionales de la estrategia.

Seguidamente, se define el mapa estratégico de la compañía, dando como resultado el cuadro de mando de Vidrios Jara S.A.S., con las perspectivas y objetivos estratégicos del futuro próximo (Kaplan & Norton, 2002). Los *insights* que resulten del análisis del mercado en el que se desenvuelve la organización igualmente apoyará el plan estratégico.

Para la aplicación práctica de los conceptos mencionados previamente, se hará uso de los cuestionarios entregados por el profesor Hernando Murillo Gómez, consultor empresarial, cuya herramienta metodológica es de su autoría.

3. Análisis del contexto

4.1 Mercado del vidrio en Colombia

En Colombia la industria del vidrio se encuentra altamente concentrada en su producción, dado que durante los últimos años los jugadores principales entraron a hacer parte de compañías multinacionales, presentándose así una mayor rivalidad entre empresas. Entre las principales empresas locales se encuentran Tecnoglass S.A., Cristar S.A.S. y Cristalería Peldar S.A. quienes suman el 80,43% del total de las exportaciones nacionales (Legiscomex, 2017).

Se producen principalmente envases, seguido por el vidrio plano usado en el sector automotor, alimentos y farmacéutico. Adicionalmente, el mercado del vidrio en Colombia también se encuentra diversificada dando lugar a otras aplicaciones del producto en sectores como construcción y usos para muebles, brindando fuertes posibilidades de seguir creciendo en un sector cada vez más creciente, con nuevas tecnologías, desplazando a materiales tradicionales tales como la madera y los plásticos.

4.2 Descripción de la organización

Vidrios Jara S.A.S es una empresa colombiana, que nace en la ciudad de Cali el 18 de octubre de 2011 y que actualmente emplea a 10 ciudadanos colombianos, su fundador (y padre de uno de los integrantes del equipo) es Eduardo Jaramillo Álvarez y actualmente es su único socio.

Vidrios Jara S.A.S. está ubicada en la Calle 9 No. 13-57, en el corazón del Barrio San Nicolás en la Ciudad de Cali, Colombia.



Figura 1. Ubicación de la empresa

Fuente: (Google Maps, 2019)

Se dedica a la importación de vidrio “crudo”, transformación y comercialización de vidrio templado (o crudo) para uso en divisiones para baño, cubiertas para mesa talladas/ lisas y vidrios planos en cualquier medida y diseño que puede ser utilizado para cualquier fin.



Figura 2. Procesos productivos que realiza Vidrios Jara S.A.S.

Fuente: elaboración propia

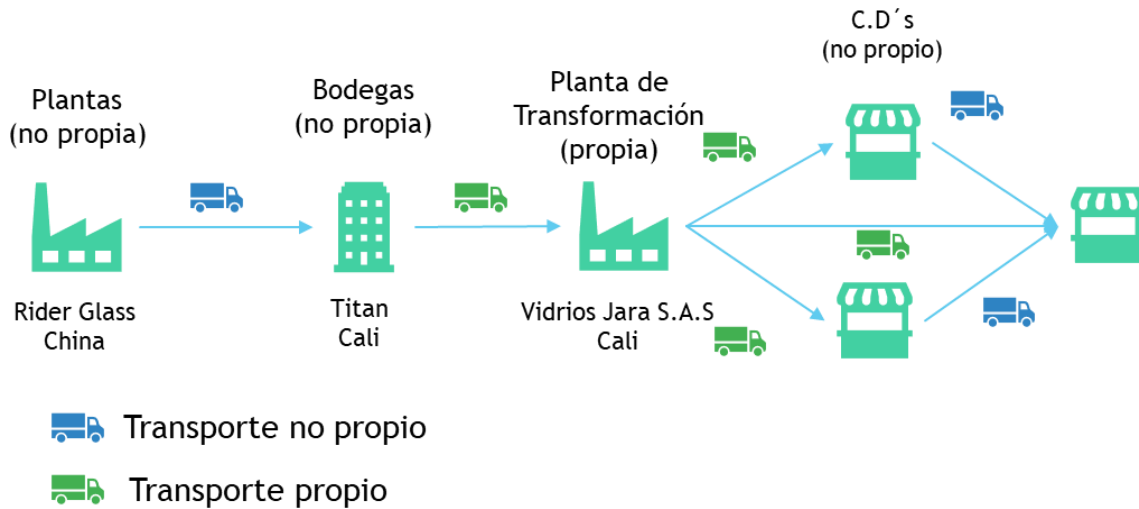


Figura 3. Descripción de la cadena de suministro / supply chain de Vidrios Jara S.A.S

Fuente: elaboración propia

4.3 Descripción de los procesos

4.3.1 Importación de vidrio crudo

El vidrio crudo se importa desde China, en las presentaciones de 10 mm y 19 mm en contenedores TFC (*twenty feet container*- contenedor de 20 pies) con FCL (*full container load*) que significa que el vendedor en este caso *Rider Glass* es el responsable de llenar el contenedor y de contribuir los correspondientes gastos. Así mismo se pacta un INCOTERM de tipo CIF (*cost insurance and freight*, o costo, seguro y flete), donde el vendedor cubre los gastos anteriormente mencionados. La ciudad de origen siempre es Xingang (China) y el destino siempre es Buenaventura (Colombia), donde una vez es entregada la carga, Vidrios Jara S.A.S se encarga de nacionalizar y transportar la carga hasta la ciudad de Yumbo al centro de almacenamiento ubicado en Acopi, en el centro logístico Titán.

4.3.2 Almacenamiento

Una vez el producto es nacionalizado, se transporta hasta el centro de almacenamiento - Inversiones y Logísticas Titán, ubicado en Acopi, Yumbo, ahí permanece almacenado el producto en crudo hasta que el centro de transformación, Vidrios Jara S.A.S. tenga algún requerimiento de losas para transformar y posteriormente vender.

4.3.3 Transformación

La planta de transformación de Vidrios Jara S.A.S., cuenta con cuatro procesos de transformación, que varían según el requerimiento del cliente o del distribuidor.

Corte: se puede cortar el vidrio de manera recta (cuadrados o rectángulos) o de manera amorfa (círculos, óvalos, elípticas y otras formas). Para este proceso se usa la maquina rectilínea o el pulpo cortador respectivamente.

Terminado 1: opalizado o figuras en tallado de arena. Para este proceso se utiliza la máquina de *Sand Blast*, que inyecta arena a presión microperforando el vidrio según se requiera, y dando un toque de velo blanco en el vidrio.

Terminado 2: aerografía en color. Se puede poner color a las figuras que la máquina *de Sand Blast* haya realizado en el vidrio.

Terminado 3: templado. El vidrio templado es uno de los llamados cristales seguros. Se utiliza en todos aquellos montajes en los que el cristal supone un peligro potencial al romperse. El vidrio templado es mucho más fuerte y duro que el vidrio normal, en torno a cuatro o cinco veces más duro, y no se rompe en formas puntiagudas cuándo se quiebra. En la fabricación del

vidrio templado se somete a un calentamiento muy alto y un enfriamiento rápido posterior. Este proceso actualmente se encuentra tercerizado, dado que Vidrios Jara S.A.S. no cuenta con máquina templadora, de igual manera se ofrece al público y su uso principal es para divisiones de baños o vitrinas de almacenes.

4.3.4 Producto terminado/ venta a distribución y en mostrador

Una vez el producto está finalizado, se vende a dos grandes distribuidores; el primero ubicado en la ciudad de Pasto y el segundo en la ciudad de Tuluá, el vidrio que no se venda a ninguno de estos dos grandes distribuidores es vendido al detal en el mostrador de la sede principal de Vidrios Jara S.A.S.

5. Análisis estratégico externo

Con el análisis estratégico externo se busca conocer el estado de la organización Vidrios Jara con su entorno. Sensibilizar el estado actual de la organización frente a las posibles oportunidades y amenazas que estén presentes, y/o que aún no se hayan evidenciado, mediante un cuestionamiento crítico y constructivo usando como herramienta principal el análisis por vectores propuesto en el modelo PESTEL. Una vez terminado el análisis por vectores se tendrá el insumo necesario para la construcción de la matriz EFE.

5.1 Análisis de los vectores PESTEL

5.1.1 Vector político

Al realizar el análisis de condiciones de carácter político que puedan incidir en las decisiones estratégicas de Vidrios Jara S.A.S. se puede entender que:

Los tres primeros indicadores analizados en la tabla 1, se encuentran en zona crítica, puesto que el nivel de control que puede ejercer la organización sobre el sector vidrio es mínima, posiblemente influenciada por la baja agremiación presente en dicho sector. Esto permite inferir la creación de alguna estrategia de agremiación y capitalizar las posibles oportunidades que se den al mitigar ese aspecto.

A pesar que el proceso de paz es un factor político de gran incidencia en la situación política del país, al analizarlo desde el impacto que ejerce sobre la organización aún se vislumbra lejano, razón por la cual queda ubicado en zona de confort, tal como se observa en la figura 4.

Tabla 1. Vector político

No.	Indicadores	Valor	
		NI	NC
1	Presiones gubernamentales sobre el sector	4	1
2	Grupos de presión local	4	1
3	Políticas sobre apoyos gubernamentales al sector	4	1
4	Incidencia en el sector Proceso de Paz en el sector	2	1

Fuente: elaboración propia con base en instrumento para el análisis del entorno suministrado por el consultor y director de este estudio Hernando Murillo.

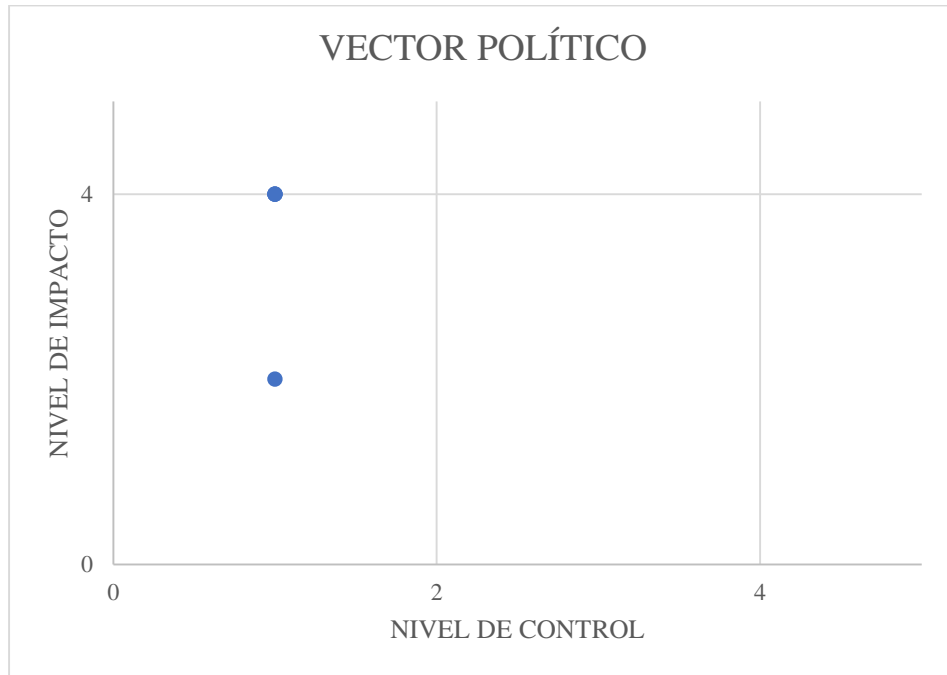


Figura 4. Vector político

Fuente: elaboración propia

5.1.2 Vector económico

Como resultado del análisis del vector económico, se tiene lo expuesto en la tabla 2 y figura 5.

Tabla 2. Vector económico

No.	Indicadores	Valor	
		NI	NC
1	Perspectiva económica local, regional y nacional	3	1
2	Tendencias de la Economía Internacional	4	1
3	Políticas fiscales sobre la economía	3	1
4	Relaciones con sistema financiero	4	3
5	Fuentes de financiamiento de la Organización	4	3

Fuente: elaboración propia con base en instrumento para el análisis del entorno suministrado por el consultor y director de este estudio Hernando Murillo.

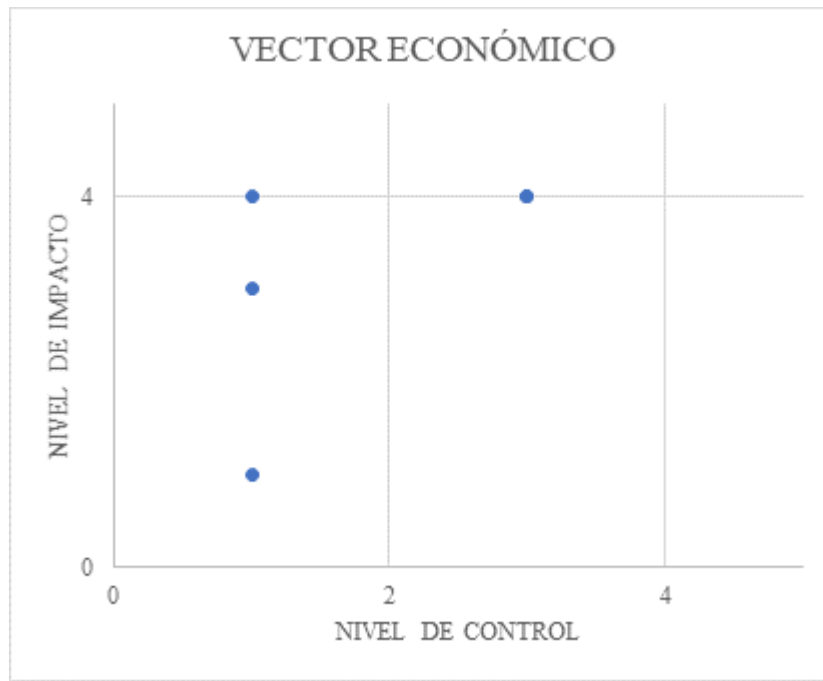


Figura 5. Vector económico

Fuente: elaboración propia

A pesar de que las posibilidades que se den cambios en la política y en la legislación nacional son reales, al revisar el nivel de incidencia sobre la organización arroja un valor de tres, con un nivel de control de uno, ubicando a los indicadores 1 y 3 en zona de confort, tal como se indica en la tabla 2 y figura 5. Sin embargo, teniendo en cuenta que, como resultado de los cambios previamente mencionados, se podría dar lugar a la necesidad de tener que reaccionar en

términos de inversiones y/o adquisiciones en las que la organización se vea en dificultades de asumir, el indicador 2 se ubica en zona crítica.

En cuanto al análisis del relacionamiento de la organización con el sistema financiero y las posibles fuentes de financiamiento que se requieran para un plan de expansión y diversificación, surgen grandes interrogantes dada la situación financiera actual de Vidrios Jara S.A.S., pues al no tener deuda o acumulación de utilidades para una posible financiación para la compra de maquinaria y equipo da como resultado una zona de riesgo para los indicadores 4 y 5 de la tabla 2. Esto necesariamente evidencia la implementación de una planeación financiera.

5.1.3 Vector sociocultural

En cuanto al análisis del vector sociocultural, los indicadores 1, 2 y 6 de la tabla 3, se ubican en zona de confort. Lo anterior principalmente dado porque las actividades de lobby son ejecutadas directamente por la gerencia de la organización, particularmente la organización asiste de la Feria de Cantón, que semestralmente se realiza en Guangzhou, China, la cual es un referente para conocer y fortalecer las relaciones comerciales con la industria de dicho país. En cuanto a los cambios poblacionales, que también están ubicados en la zona de confort, estos son monitoreados y se está atento a conocer innovaciones y cambios en el gusto del consumidor promedio de Vidrios Jara S.A.S., para poder continuar ofreciendo un producto con gran aceptación.

A pesar de que la revolución 4.0 es una realidad, las posibilidades actuales de la organización en cuanto a la implementación de tecnología son limitadas, lo cual ubica al indicador 3 en zona crítica, de modo que sería valioso evaluar una proyección de la

implementación de tecnologías relevantes que impacten positivamente el crecimiento de Vidrios Jara S.A.S. En zona de riesgo se ubican los indicadores 4 y 5, tal como se observa en la figura 6. Por otra parte, la imagen de la compañía depende directamente de la organización, este indicador resulta de gran impacto y de alto control. La organización busca constantemente cuidar su imagen en la interacción con la comunidad, a la vez que busca contar con altos estándares de servicio y calidad, lo cual permite blindarse de la alta competencia que existe en el sector.

Tabla 3. Vector sociocultural

No.	Indicadores	Valor	
		NI	NC
1	Lobbies locales con grupos de interés	1	1
2	Factores demográficos regionales y nacionales	1	1
3	Cambios tecnológicos con incidencia laboral	4	1
4	Imagen de la empresa en la comunidad	5	4
5	Exigencias de servicio de partes de sus clientes	5	3
6	Cambios poblacionales	3	1

Fuente: elaboración propia con base en instrumento para el análisis del entorno suministrado por el consultor y director de este estudio Hernando Murillo.

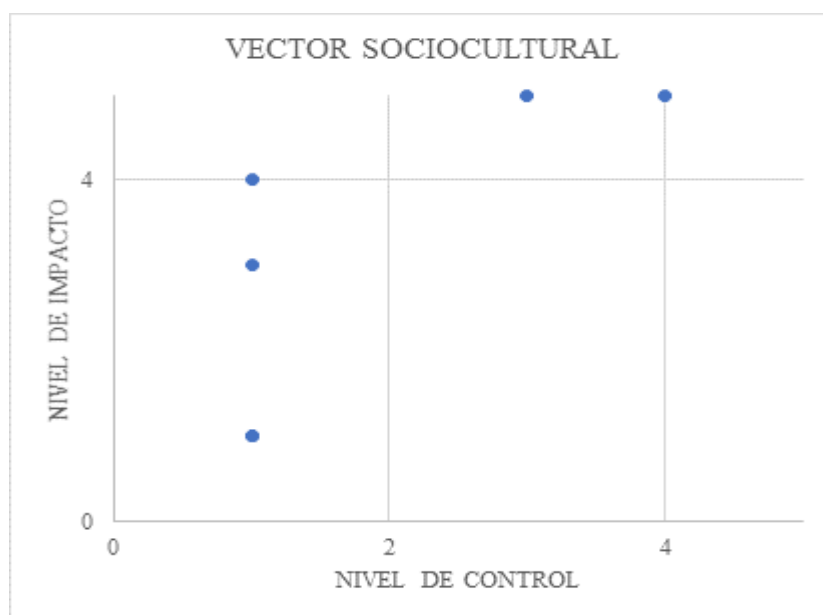


Figura 6. Vector sociocultural

Fuente: elaboración propia

5.1.4 Vector tecnológico

El análisis del vector tecnológico en el entorno de la organización permite hacer las siguientes apreciaciones:

Tabla 4. Vector tecnológico

No.	Indicadores	Valor	
		NI	NC
1	Nuevas tecnologías para el sector	5	1
2	Innovaciones científicas sobre el sector	4	1
3	Tecnología de información y comunicaciones	3	2
4	Leyes sobre uso de la tecnología	3	1
5	Inversión en investigación y desarrollo	3	1

Fuente: elaboración propia con base en instrumento para el análisis del entorno suministrado por el consultor y director de este estudio Hernando Murillo.

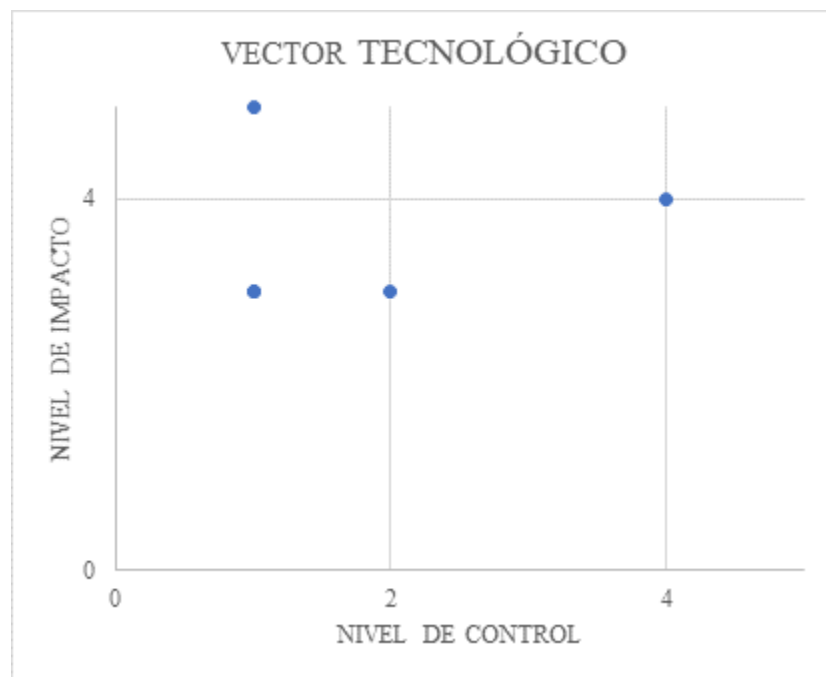


Figura 7. Vector tecnológico

Fuente: elaboración propia

Los indicadores 3, 4 y 5 de la tabla 4, se ubican en zona de confort, pues el acceso a tecnologías de la información, aspectos de investigación y desarrollo y leyes impacta la organización de una forma controlada. Sin embargo, tal y como se parecía en la figura 7, permite visibilizar la importancia de impulsar el área de investigación y desarrollo, pues al ubicarse los indicadores 1 y 2 en zona crítica, indica que el sector está continuamente avanzando en nuevas aplicaciones de uso del vidrio.

5.1.5 Vector ecológico

En el análisis del vector ecológico en la tabla 5, ubica a los indicadores 1, 3 y 5 en zona de riesgo. Y es que la incidencia que ejerce el control de las leyes de protección medioambientales en China, el país de origen de los insumos de la organización afecta directamente en el desempeño de ésta, al punto que amenaza el cumplimiento en la entrega de pedidos a clientes por los retrasos que representa la logística de importación. El indicador 5 permite también entender el panorama de riesgo que evidencia el contar con solo un proveedor de importación de vidrio crudo: Rider Glass Co, que en ocasiones ha mostrado tener suficiente demanda local, la cual le resta prioridad a las exportaciones, afectando directamente la operación de Vidrios Jara S.A.S. Esta preocupación orienta a contar con nuevas alternativas en cuanto a proveedores, elaborando así bases de datos con el objetivo de iniciar relaciones comerciales sondeando así posibles nuevos aliados estratégicos.

El buen uso del agua tiene un bajo impacto y bajo control ubicándose en zona de confort, tal y como se observa en la figura 8, mientras que el reciclaje de residuos se ubica en zona de riesgo. Este último indicador será relevante al momento de generar acciones en materia de RSE.

Tabla 5. Vector ecológico

No.	Indicadores	Valor	
		NI	NC
	Leyes protección medio ambiental		
1	Regulación sobre consumo energía	4	3
2	Regulación sobre uso del agua	1	1
3	Reciclaje de residuos	4	3
4	Preocupación por el calentamiento global	5	1
5	Relaciones de la empresa con entorno	4	3

Fuente: elaboración propia con base en instrumento para el análisis del entorno suministrado por el consultor y director de este estudio Hernando Murillo.

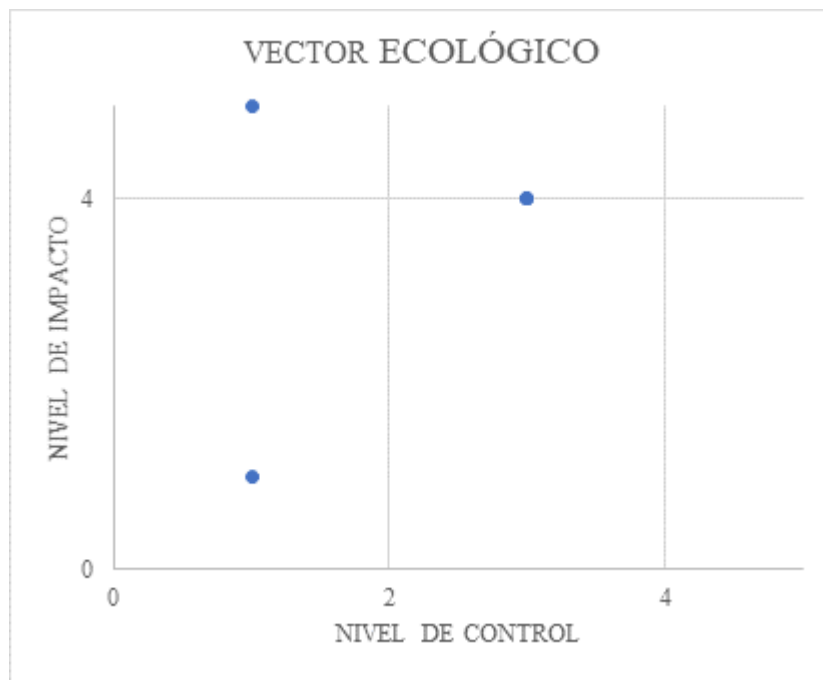


Figura 8. Vector ecológico

Fuente: elaboración propia

5.1.6 Vector legal

Particularmente al analizar del vector legal, se encuentra especial relevancia en el bajo nivel de control existente, lo cual de como resultado cuatro indicadores en zona crítica tal y como se parecía en la Figura 9. Se encontraron acciones que en esta área deben ser ejecutadas con prioridad, especialmente respecto a la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad

y salud en el Trabajo (SG-SST), y la normalización de los contratos de trabajo por prestación de servicios. En ese orden de ideas se encuentra que el indicador 1 se ubica en zona de riesgo, el cual será mitigado por las acciones mencionadas previamente.

En cuanto a derechos de propiedad intelectual, en la Figura 9 el indicador 3 se ubica en zona de confort, el cual puede cambiar si se ejecutan acciones encontradas en el análisis de vector tecnológico.

Tabla 6. Vector legal

No.	Indicadores	Valor	
		NI	NC
	Licencias propias y de sus proveedores	4	3
1	Leyes sobre el empleo	4	1
2	Derechos de propiedad intelectual	1	1
3	Leyes de salud y seguridad laboral	4	1
4	Legislación local y nacional sobre el sector	4	1
5	Legislación internacional sobre el sector	4	1

Fuente: elaboración propia con base en instrumento para el análisis del entorno suministrado por el consultor y director de este estudio Hernando Murillo.

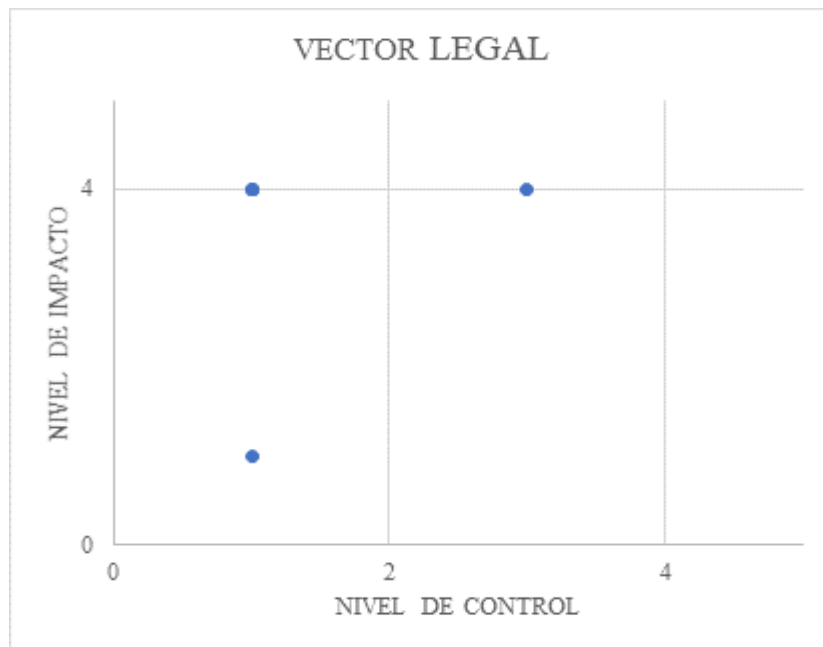


Figura 9. Vector legal

Fuente: elaboración propia

En la siguiente tabla se muestra el resumen de los resultados del análisis PESTEL, los cuales son insumos para la elaboración de la matriz de factores externos, Matriz EFE. Aquí se pueden evidenciar las áreas críticas y los aspectos legales que sin duda serán de mayor peso en la matriz EFE.

Tabla 7. Resumen de resultados del análisis PESTEL

Zonas	Políticos	Económicos	Socio culturales	Tecnológicos	Ecológicos	Legales
Crítica	3	1	1	2	1	4
Riesgo		2	2		3	1
Atención						
Confort	1	2	3	3	1	1

Fuente: elaboración propia

Se evidencia preocupación por tomar las oportunidades que se generarán en el mercado a partir de la implementación de nuevas tecnologías e innovación tanto en el portafolio de productos como en los procesos de manufactura de la organización. Lo anterior gracias a el análisis de los vectores tecnológicos y económicos.

Igualmente, al profundizar el análisis del vector económico, la lectura del mercado del vidrio se proyecta con un buen comportamiento, el cual permite ser mejor atendido brindando oportunidades de crecimiento.

Se pueden también cruzar los resultados del análisis del vector político y económico, encontrando oportunidades en la posibilidad de lograr agremiarse en el sector, en principio de forma local.

En cuanto a amenazas, el aspecto que más retos presenta es el análisis resultado del vector legal, puesto que se deben poner en marcha la implementación de las nuevas legislaciones en materia de empleo, seguridad y salud en el trabajo.

A pesar de que la ausencia de innovación revisada en el análisis del vector tecnología puede resultar amenazante, esto permitirá el diseño de estrategias que tornen estos aspectos en oportunidades para la organización.

6. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Las tablas 8 a 12 contienen el análisis de la competitividad de acuerdo con las cinco fuerzas que plantea Porter (1979):

Tabla 8. Rivalidad entre las empresas tradicionales

Indicadores	1	2	3	4
Crecimiento de oferta empresas competidoras				4
Competencia en el mercado productos y servicios similares				4
Oferta de productos acordes a las tendencias del mercado				4
Costos de productos y servicios más favorables para los clientes				4
Cobertura más amplia del mercado por ubicación geográfica de los competidores				4
Infraestructura y logística para soporte de productos y servicios				4
Experiencia y formación profesional del personal administrativo y de operación			3	
Instalaciones locativas mejor dotadas con tecnologías más modernas			3	
Desarrollos innovadores de productos y servicios		2		
Garantías de resultados muy favorables en los productos y servicios			3	
Subtotal	0	2	9	24
Total	35			

Fuente: instrumento para el análisis fuerzas Porter. Hernando Murillo, consultor.

Tabla 9. Poder de negociación de los clientes

Indicadores	1	2	3	4
Clientes más informados sobre las tendencias en el sector			3	
Concentración clientes por sectores con alto poder de negociar				4
Requerimientos específicos servicios complementarios de soporte			3	
Importancia de la calidad de los productos para el comprador		2		
Importancia del costo del producto para el comprador				4
Presión para bajar los precios de los productos y servicios		2		
Importancia a la eficiencia del producto			3	
Solicitud de productos y servicios especializados			3	
Garantía de los resultados obtenidos en el uso de los productos			3	
Exigencia de opciones acordes con sus necesidades específicas			3	
Subtotal	0	4	18	8
Total	30			

Fuente: instrumento para el análisis fuerzas Porter. Hernando Murillo, consultor.

Tabla 10. Poder de negociación de los proveedores

Indicadores	1	2	3	4
Especialización de los proveedores de equipos de soporte al sector			3	
Proveedores de productos que garanticen suministro y servicio			3	
Exigencia de derechos sobre la utilización de la información y los productos	1			
Importancia de la empresa para los proveedores		2		
Importancia de los proveedores para la empresa				4
Costo de cambiar de proveedor			3	
Posibilidad de integración hacia adelante		2		
Criterio de selección de los proveedores			3	
Cooperación con proveedores				4
Exigencia de pago por parte de proveedores			3	
Subtotal	1	4	15	8
Total	28			

Fuente: instrumento para el análisis fuerzas Porter. Hernando Murillo, consultor.

Tabla 11. Amenaza de nuevos competidores

Indicadores	1	2	3	4
Oferta productos innovadores por otros competidores			3	
Formación especializada de acuerdo con nuevas tendencias y necesidades		2		
Posicionamiento global de nuevos competidores		2		
Capacidad de respuesta en tiempo real		2		
Capacidad de grandes inversiones (publicidad, I&D, capital de trabajo)				4
Interés en desarrollar alianzas apropiarse del mercado			3	
Ofertas más atractivas en cuanto a eficiencia operacional y costos			3	
Desarrollos de productos y servicios basados en modelos propios		2		
Organizaciones con experiencia Internacional		2		
Curva de experiencia o aprendizaje mayor		2		
Subtotal	0	12	9	4
Total	25			

Fuente: instrumento para el análisis fuerzas Porter. Hernando Murillo, consultor.

Tabla 12. Aparición de productos sustitutos

Indicadores	1	2	3	4
Tendencias tecnológicas que ofrecen nuevas opciones de servicio			3	
Productos innovadores con alta tecnología			3	
Interés de las empresas de desarrollar nuevas opciones productivas			3	
Efectos de la cuarta revolución industrial sobre el trabajo		2		
Programas de información a distancia que inducen a otras opciones		2		
Productos que permiten escalonamiento modular progresivo		2		
Programas de formación sobre productos y servicios con resultados más efectivos		2		
Plataformas de formación virtual de soporte a los clientes		2		
Posibilidad de Interacción global en tiempo real con acceso directo a productos		2		
Prácticas complementarias de autoservicio a las necesidades de soporte			3	
Subtotal	0	12	12	0
Total	24			

Fuente: instrumento para el análisis fuerzas Porter. Hernando Murillo, consultor.

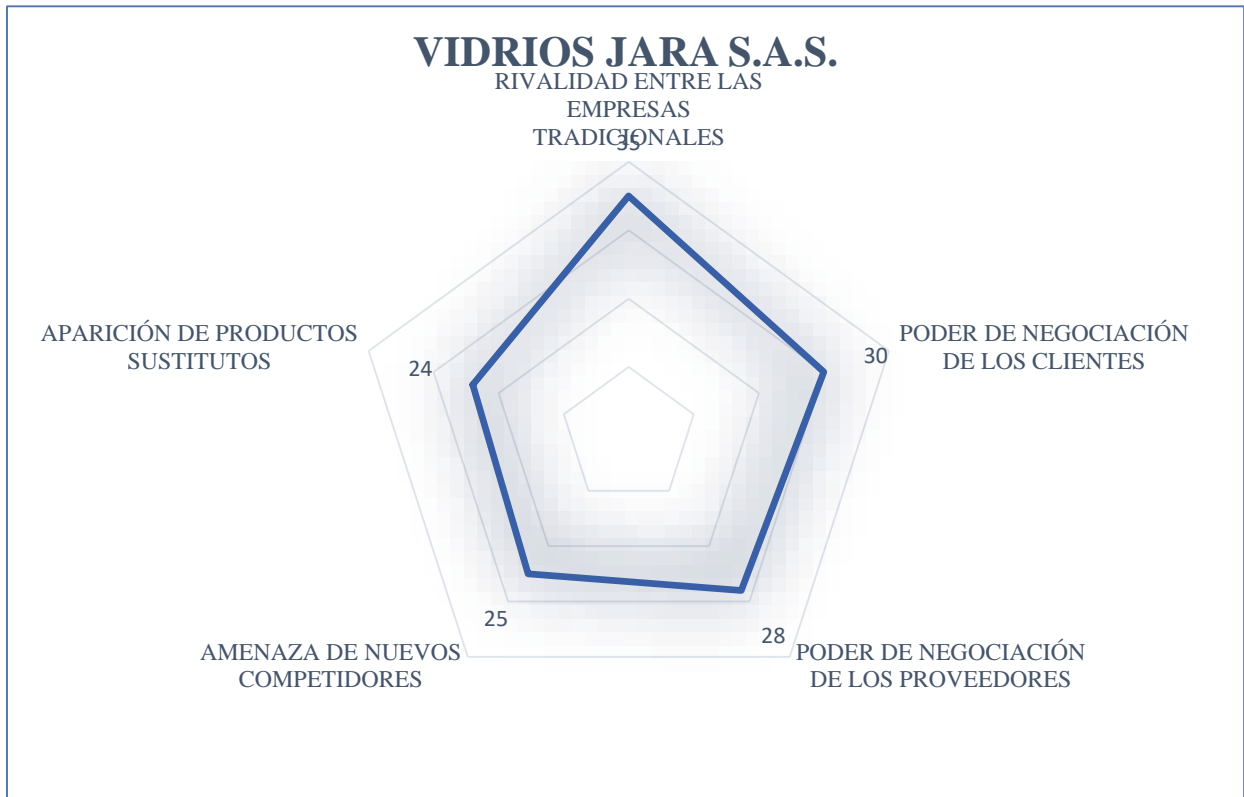


Figura 10. Análisis de las fuerzas de Porter

Fuente: elaboración propia

El análisis de las cinco fuerzas que se plantea, permite validar los insumos que darán paso a la matriz de evaluación de factores externos Matriz EFE.

Se observa como aspecto principal un valor alto para la rivalidad entre las empresas tradicionales, ubicándose en zona crítica. Es indispensable empezar a trabajar de forma atenta en la diversificación y/o innovación de portafolio para restarle fuerza a la rivalidad evidenciada.

Igualmente, el poder de negociación de los clientes, a pesar de ubicarse en el límite entre zona de cuidado y zona crítica, también es de las fuerzas que más influyen. Vale la pena evaluar cuales son los valores agregados por los cuales el cliente objetivo está dispuesto a pagar; en principio se puede inferir que el precio presenta mayor importancia respecto a la calidad. Se puede validar la comunicación que se da al cliente, y hacerlo de forma estratégica para lograr diferenciación.

El poder de negociación de los proveedores ratifica la evaluación PESTEL, y se ubica en zona de cuidado, lo cual sin duda llevará a diseñar una estrategia para encontrar nuevos proveedores.

Tanto la aparición de nuevos competidores como de productos sustitutos se ubican en zona de cuidado, pero con el menor valor. No se evidencian nuevos productos que entren a sustituir el uso principal del vidrio en la aplicación que actualmente entrega Vidrios Jara S.A.S.

Tabla 13. Matriz de evaluación de factores externos “EFE”

	FACTORES EXTERNOS CLAVES	Peso	Calificación	Peso ponderado
OPORTUNIDADES	Nuevas tecnologías para el sector	0,15	4	0,6
	Prospectiva económica local, regional y nacional	0,15	4	0,6
	Fuentes de financiamiento - Economía de escala	0,10	4	0,4
	Grupos de presión locales - Agremiación	0,10	3	0,3
AMENAZAS	Leyes de protección medioambiental	0,15	1	0,15
	Leyes de salud y seguridad laboral	0,10	1	0,1
	Nuevas tecnologías para el sector	0,15	2	0,3
	Capacidad de respuesta	0,10	1	0,1
	TOTAL:	1,00		2,55

Fuente: elaboración propia

7. Análisis estratégico interno

Tabla 14. Factores para considerar en el análisis interno como recursos y capacidades

Factor	Descripción	4	3	2	1	F	D
Capacidad Financiera	La empresa está en capacidad de responder financieramente a sus compromisos y proyectos de crecimiento y desarrollo, así como a sus obligaciones actuales.		3				
Soporte Tecnológico	La empresa cuenta con el soporte tecnológico necesario para proporcionar respuestas en tiempo real a los requerimientos de sus clientes		3				
Infraestructura de la planta de producción	La eficiencia operacional y la capacidad instalada del sistema productivo permiten un aprovechamiento óptimo de los recursos y su adaptabilidad rápida a los cambios			2			
Gestión del conocimiento	Se cuenta con bases de datos actualizadas que se complementan frecuentemente con lecciones aprendidas y compartiendo experiencias que permiten el aprovechamiento óptimo del conocimiento generado.			2			
Experiencia en el negocio	Se cuenta con una sólida curva de experiencia que permite asimilar con rapidez los cambios del entorno y adaptarse a las nuevas condiciones del mercado	4					
Capacidad de respuesta a las demandas de los clientes	La eficiencia operacional y administrativa está diseñada de tal manera que garantiza la solución de las PQRS de manera efectiva		3				
Compromiso del personal	Las personas de la organización, a todo nivel, se muestran comprometidas con los planes y programas de la empresa.	4					
Formación Profesional de los directivos	Los Directivos tienen experiencia y formación profesional acorde con las exigencias que plantea un mundo globalizado y cambiante		3				
Good Will	La empresa posee un excelente good-will que la ha posicionado como una organización confiable, eficiente y a la vanguardia en su sector.	4					
Soporte Administrativo	Se cuenta con una estructura administrativa flexible que permite la comunicación abierta entre todas las áreas de la organización tanto vertical como horizontalmente.	4					
Reconocimiento Social	La empresa tiene un reconocimiento social que la posiciona como una empresa líder en el sector por su compromiso con los clientes internos y externos y con la comunidad.	4					
Situación legal frente al estado				2			

Factor	Descripción	4	3	2	1	F	D
	La empresa cumple a cabalidad con las obligaciones con el estado y responde de manera inmediata a las disposiciones legales regulatorias de su actividad.						
Ambiente laboral	Las relaciones interpersonales se manifiestan en un clima laboral excelente que se refleja en la satisfacción de los colaboradores y su compromiso con los objetivos de la organización		3				
Planes de desarrollo para el Talento Humano	La empresa cuenta con un programa de atracción, selección y retención por competencias que permite establecer planes de compensación, formación, desarrollo y motivación del talento humano.		3				
Control de calidad	Se cuenta con un sistema de control y seguimiento efectivo de la calidad de los procesos productivos y administrativos, avalados por las normas internacionales y por certificaciones vigentes			2			
Capacidad logística	Se cuenta con un sistema eficiente en la cadena de valor de la empresa que permite responder con rapidez a sus operaciones nacionales e internacionales.		3				
Investigación de mercados	Se cuenta con un sistema de investigación de mercados que permite evaluar las oportunidades reales o potenciales derivadas de los cambios en el sector y de la evolución de otros que pueden ser aprovechados en el futuro				1		
Servicio Post - venta	Se cuenta con un sistema de apoyo y asesoría a los clientes mediante el cual se garantiza el mantenimiento y operación efectivos de los productos que se le suministran.			2			
Innovación y desarrollo	Se cuenta con planes y proyectos de investigación orientados al conocimiento y desarrollo de nuevos productos y servicios que respondan a las tendencias del mercado y a las necesidades de sus clientes.				1		
Responsabilidad social	Se cuenta con planes y programas que favorecen el ambiente laboral en cuanto a seguridad y salud ocupacional, así como proyectos orientados hacia sus clientes y la comunidad en cuanto al cuidado del medio ambiente.			2			

Fuente: elaboración propia con base en instrumento para el análisis del entorno suministrado por el consultor y director de este estudio Hernando Murillo.

Tabla 15. Matriz de evaluación de factores internos “EFI”

	FACTORES INTERNOS CLAVES	Peso	Calificación	Peso ponderado
FORTALEZAS	Posicionamiento y prestigio	0,12	4	0,48
	El tamaño de la empresa, tanto en su estructura administrativa como en su capacidad instalada permite una rápida adaptación al cambio	0,06	3	0,18
	Cuenta con una capacidad logística que permite implementar planes de crecimiento organizacional	0,09	4	0,36
	Posibilidad de ampliar portafolio	0,18	3	0,54
	El buen clima laboral del que goza la organización permite facilitar los cambios	0,05	3	0,15
	Existe un personal comprometido con los posibles cambios que deba implementar la organización	0,06	4	0,24
	DEDILIDADES	Situación legal frente al estado. Tipo de contratación. Implementación de SST	0,06	1
Se debe reforzar el área de investigación de mercados		0,09	1	0,09
Falta de planeación financiera		0,16	2	0,32
Es posible que se requiera profesionalización de algunos miembros de la organización o la contratación de nuevo personal/servicios.		0,04	1	0,04
Área de mercadeo débil		0,09	1	0,09
TOTAL:		1,00		2,55

Fuente: elaboración propia

Una vez terminado el análisis externo e interno de Vidrios Jara, se puede observar que alcanza un valor ponderado de 2,55 para las dos mediciones, indicando que es una organización fuerte internamente y con grandes oportunidades para aprovechar externamente.

8. Análisis estratégico de la compañía

8.1 Matriz de posicionamiento estratégico



Figura 11. Matriz de posicionamiento estratégico

Fuente: elaboración propia

Al ubicar los valores arrojados por las matrices EFE y EFI respectivamente, se ubica a la organización Vidrios Jara S.A.S. en el cuadrante superior derecho, mostrando que tiene una gran oportunidad en el mercado como previamente se pudo inferir. Se encuentra en una excelente posición, cuenta con diferentes fortalezas y oportunidades. Vidrios Jara se encuentra en una posición favorable para diseñar estrategias que le permitan capitalizar esas oportunidades.

8.2 DOFA Estratégico

Ver tabla 16.

Tabla 16. Matriz DOFA

		FORTALEZAS					DEDILIDADES						
		Posicionamiento y prestigio	El tamaño de la empresa, tanto en su estructura administrativa como en su capacidad instalada permite una rápida adaptación al	Cuenta con una capacidad logística que permite implantar planes de crecimiento	Posibilidad de ampliar portafolio	El buen clima laboral del que goza la organización permite facilitar los cambios	Existe un personal comprometido con los posibles cambios que deba implementar la	Situación legal frente al estado. Tipo de contratación.	Implementación de SST	Se debe reforzar el área de investigación de mercados	Falta de planeación financiera	Es posible que se requiera profesionalización de algunos miembros de la organización o la contratación de nuevo personal/servicios.	Area de mercadeo débil
OPORTUNIDADES	Nuevas tecnologías para el sector	Ampliar el portafolio de productos, haciendo una segmentación detallada del cliente la cual permita garantizar una mayor demanda que impacte sobre los procesos productivos de la organización, llegando a obtener beneficios de la economía de escala.					Elaborar un plan financiero detallado y organizado, de tal forma que garantice que se alcanzarán los objetivos establecidos.						
	Prospectiva económica local, regional y nacional												
OPORTUNIDADES	Fuentes de financiamiento - Economía de escala	Contar con un plan de comunicación que permita dar a conocer los planes de crecimiento de la organización a cada uno de los colaboradores, estableciendo un buen clima laboral y permitiendo despertar proyección del recurso humano.					Una vez identificadas las fuentes de financiamiento al alcance de la organización, realizar una planeación de inversión que permita la adquisición de nuevas tecnologías en maquinaria y equipo.						
	Grupos de presión locales - Agremiación												
AMENAZAS	Leyes de protección medioambiental	Involucrar a los colaboradores de la organización con acciones que los comprometan con el cuidado del medio ambiente y su relación con la comunidad.					Adelantar la revisión de contratos laborales al interior de la organización, de cara a las leyes de salud y seguridad laboral vigentes. Apoyándose en los profesionales de recursos humanos disponibles.						
	Leyes de salud y seguridad laboral												
AMENAZAS	Nuevas tecnologías para el sector	Mitigar la capacidad de respuesta innovando en los procesos comerciales y productivos.					Implementar el software de administración de servicio al cliente CRM como herramienta tecnológica que incrementa los niveles de productividad con clientes.						
	Capacidad de respuesta												

Fuente: elaboración propia

8.3 Modelo Balanced scorecard - cuadro de mando integral

Objetivo: Alinear a la organización con la estrategia.

Los profesores David Norton y Robert Kaplan, hacía los años 90, estudiaron un gran número de organizaciones en el cual notaron que los cuadros de mando de las empresas principalmente eran regidos por indicadores financieros, lo que dio origen al cuadro de mando integral. El modelo anterior de cuadro de mando principal medía las estrategias de modo que los gerentes se veían obligados a tomar decisiones informados por datos no vigentes de las organizaciones, pues se hacía con base en la visión financiera, la cual presenta a la empresa en el pasado.

Esta nueva herramienta llamada: cuadro de mando integral si bien considera indicadores financieros, amplía su alcance hacía los activos intangibles de la organización, involucrando: el conocimiento de la fuerza laboral, la tecnología de la información que le da soporte y el ambiente que alienta a la innovación.

Es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en objetivos que van ligados entre sí, los cuales son medibles a través de unos indicadores que a su vez están ligados con acciones empresariales, las cuales centran a todo el personal de la organización en la estrategia, dando como resultado que toda la organización hable el mismo idioma cuando de desarrollar una estrategia se trata.

Tabla 17. Objetivos estratégicos

Objetivos de responsabilidad social	de	0% Ats – Accidentes de trabajo, Empleados comprometidos con el medio ambiente y la comunidad
Objetivos financieros		Capacidad de inversión en maquinaria, equipo, capacitación y mejoramiento continuo.
		Ingresos que pagan las obligaciones de la compañía y generan utilidades
Objetivos de clientes		Clientes con pedidos correctos, satisfechos con el producto que adquieren en Vidrios Jara
		Alta demanda que genera más pedidos, sacando provecho de la economía de escala
Objetivos de procesos		Suplir la demanda proyectada y tiempo restante para producir anticipadamente
		Altos niveles de productividad
Objetivos de crecimiento y desarrollo		Excelente clima laboral y alto grado de motivación
		Empleados contratados de manera adecuada, bajo los términos de ley y bien remunerados

Fuente: elaboración propia



Figura 12. Mapa estratégico

8.4 Cuadro de mando

Ver tabla 18.

Tabla 18. Cuadro de mando integral

Pers	Política	Objetivo	KPI	Forma	Meta	Semáforo	Frecuencia	Estrategia	Responsable
RSE	Rehusar, reciclar y reducir.	0% AT's, Empleados comprometidos con el medio ambiente y la comunidad	%AT's Kg. Residuos no reciclados	#AT's/ # Empleados Kg's	10% 10kg	V: 10% A: 11% R: 12% V: 10kg A: 20kg R:30kg	Mensual	Lanzamiento nuevo producto: Trofeos	Lucia Fabiola Álvarez
FIN	Ingresos siempre deben suplir los gastos de la empresa- lograr punto equilibrio	Capacidad de inversión en maquinaria, equipo, capacitación y mejoramiento continuo. Ingresos que pagan las obligaciones de la compañía y generan utilidades	Utilidad generada del ejercicio del negocio	\$utilidad/ \$venta*100	5%	V: 5% A: 4% R:3%	Mensual	Lanzamiento nuevo producto: Trofeos Adquisición nueva maquina Plan de mercadeo/ redes	Lucia Fabiola Álvarez
CTES	Cumplir en tiempo y calidad con los pedidos de nuestros clientes.	Clientes con pedidos correctos, satisfechos con el producto que adquieren en Vidrios Jara. Alta demanda que genera más pedidos, sacando provecho de la economía de escala	% Venta Perdida	\$Venta perdida/ \$Venta total *100	<=1%	V: <=1% A: 3% R:>=5%	Mensual	Implementación CRM Plan de mercadeo/ redes	Lucia Fabiola Álvarez
PROC	La mejor productividad al menor costo.	Suplir la demanda proyectada y tiempo restante para producir anticipadamente Altos niveles de productividad	Cumplimiento producción	#Producción real /#Presupuesto Producción	90%	V: >=90% A: 80% - 90% R: <=80%	Trimestral	Adquisición nueva máquina: Templadora	Lucia Fabiola Álvarez
PERS	Empleados felices contratados bajo los términos de Ley.	Excelente clima laboral y alto grado de motivación Empleados contratados de manera adecuada, bajo los términos de ley y bien remunerados	Encuesta de satisfacción laboral %Contratos cambiados	Puntaje escala de 0 a 5 #Contratos cambiados/ #Contratos totales (objetivo)*100	4 100%	V: 4 A: 3,5 R:3 V: 100% A: 80- 90% R:<=80%	Anual	Cambios de contrato	Stephanie Jaramillo

Fuente: elaboración propia

8.5 Modelo Canvas

Tabla 19. Matriz Canvas

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	de	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
Rider Glass Importador 2 distribuidores	Importación SAC Personalización	Innovación de procesos de entrega	de	Relación con mi proveedor Vitelsa (Templador)	Fabricantes de muebles Hogares que usen divisiones de baño en vidrio templado
	Recursos Clave Capital intelectual Recursos tecnológicos	Adaptarse a las necesidades de los clientes	de	Canales Distribución Venta directa por mostrador	
Estructura de Costes Materia prima Nómina y seguridad social Servicios públicos Imprevistos			Estructura de Ingresos Venta al por mayor y al detal de vidrio terminado: - Divisiones de baño - Cubiertas para mesas y muebles - Diseños personalizados		

Fuente: elaboración propia

Por medio del modelo que el investigador y consultor Alexander Osterwalder presentó su tesis doctoral en 2004, se examinó de forma gráfica y por 9 módulos básicos el modelo de negocio, Se hizo el respectivo análisis de Vidrios Jara, el cual nos arroja diferentes *insights*, entre los que podemos mencionar:

Segmentos de cliente: Una vez perfilados los segmentos de cliente a los cuales se encuentran dirigidos los productos de Vidrios Jara y acompañados con herramientas de tecnología, que permitan innovar los procesos comerciales bajo los cuales se llegan a estos

clientes, tendrá como resultado una mayor penetración de mercado impactando positivamente el
as ventas de la organización.

Propuesta de valor: Este es uno de los activos más valiosos de toda organización y a su vez de un modelo de negocio. En Vidrios Jara la innovación en los procesos tanto de manufactura, producción como administrativos y comerciales mejorarán directamente la propuesta de valor para los clientes. Adicionalmente la facilidad con la que cuenta la organización Vidrios Jara para la aceptación al cambio permite la facilidad de adaptarse a las necesidades de los clientes.

9. Despliegue estratégico propuesto

9.1 Misión visión y valores

Después de revisar estratégicamente el negocio, se debe definir no solo QUE se va a lograr si no COMO se va a lograr, para esto es necesario definir un mapa de ruta que muestre la manera cómo diferenciar el negocio.

Esta ruta debe estar conformada por tres elementos esenciales, y que hoy en día han cobrado mayor relevancia dentro de las organizaciones, quienes valoran no solamente el numero si no la forma en como actuamos dentro de las organizaciones y esto como apalanca los comportamientos deseados a través de ellos.

Misión:

Nuestra misión será una declaración duradera nuestro objetivo estratégico como empresa. Nos servirá como punto de referencia o base para la toma de decisiones y las acciones de todos miembros de la empresa, pero además de ello, sirve como fuente de inspiración y motivación, le da identidad a la empresa, además nos permitirá informar (a nuestros empleados y clientes) qué es lo que hace la empresa y qué es lo que la diferencia de las demás.

En este orden de ideas y basados en el modelo estratégico de la misma, declaramos la siguiente misión: Vidrios Jara S.A.S. es una empresa dedicada a la importación y transformación de vidrio para satisfacer las necesidades del mercado mueblero, basada siempre en construir relaciones a largo plazo con nuestros clientes, donde siempre queden satisfechos no solo con la mejor calidad si no con el mejor precio.

Visión:

Nuestra visión será declaración que indica hacia dónde se dirige Vidrios Jara S.A.S. y lo que pretendemos convertirnos en el largo plazo. Servirá como guía para la toma de decisiones y las acciones de todos los miembros de la empresa, pero además de ello, servirá como fuente de inspiración y motivación, le da identidad a la empresa, y ayuda a proyectar una imagen positiva.

En este orden de ideas y basados en el modelo estratégico de la misma, declaramos la siguiente visión: Para el 2024 Vidrios Jara S.A.S. se consolidará como una compañía dedicada a la importación, transformación y distribución de vidrio crudo y templado, para satisfacer el mercado mueblero, de baños y ventanería para construcciones y hogar, garantizando siempre a su cliente el mejor servicio al mejor precio que pueda encontrar en el mercado.

Valores:

Los valores de una empresa son cualidades, principios o creencias que una empresa posee. Orientan las decisiones, acciones y conductas de todos los miembros de la empresa, pero además de ello, servirán como fuente de inspiración y motivación, le darán identidad a la empresa, y ayudan a proyectar una imagen positiva.

- Responsabilidad: Estar siempre enfocados en los resultados, hacer las cosas a tiempo, con pasión y decencia.

- Compromiso: estar conectado, comprometidos y coordinados con los objetivos de Vidrios Jara S.A.S.

- Coherencia: Actuar en consecuencia con nuestras ideas, con lo que expresamos y con nuestros valores y principios.

9.2 Plan de Mercadeo

Dentro de los objetivos establecidos en el mapa estratégico de Vidrios Jara se establecen entre otros: alcanzar altos niveles de productividad, alta demanda y clientes satisfechos. Es por ello por lo que se establece dentro de las prioridades de ejecución, la puesta en marcha de un plan de mercadeo que impacte directamente cuatro de los pilares de la organización: personas, procesos, clientes y financiera.

Personas: Al capacitar al personal a cargo de la fuerza comercial, los colaboradores contarán con mayores herramientas para alcanzar altos grados de satisfacción, y estar suficientemente motivados para acompañar a la organización a alcanzar sus objetivos financieros. Razón por la cual se llevará a cabo la implementación de Hubspot® CRM, y su respectivo acompañamiento en la puesta en marcha de esta herramienta, monitoreando el adecuado uso de esta plataforma.

La implementación del CRM permitirá:

- Agilizar los procesos de venta de la organización.
- Contar con bases de datos de clientes actualizadas, que a su vez permiten la rápida ejecución de estrategias de posicionamiento tanto en medios digitales como en medios físicos.
- Monitorear la penetración de segmentos específicos de mercado definidos por parte de la gerencia de la organización según tendencias que vaya indicando el mercado.

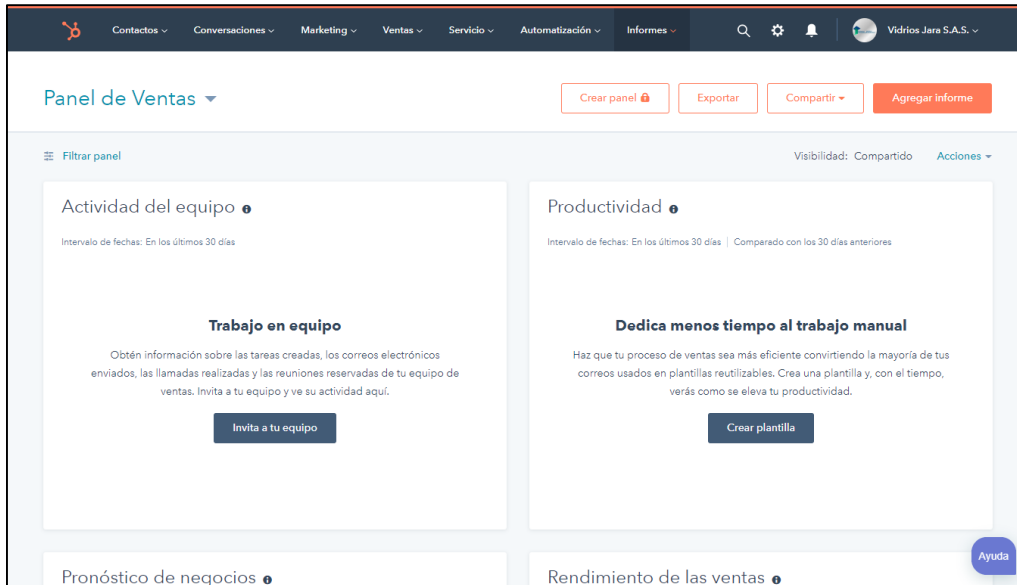


Figura 13. Panel principal de usuario Vidrios Jara S.A.S. Hubspot® CRM

Procesos: Una vez implementado el uso del CRM en la fuerza comercial de la organización, se puede medir la productividad del personal, y a su vez establecer clientes con negocios proyectados, favoreciendo así directamente los procesos de planeación de demanda.

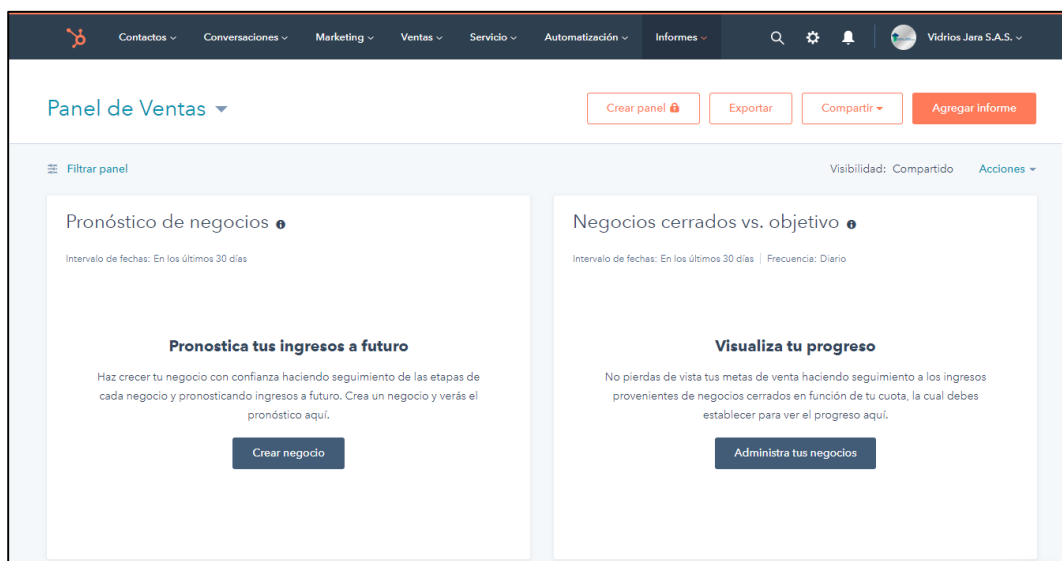


Figura 14. Panel de ventas: Informes de pronóstico de negocios y Negocios cerrados vs. Objetivo. Hubspot® CRM

Clientes: Apalancados en los procesos de posicionamiento en redes, una correcta segmentación y diseño de campañas dirigidas a targets específicos se buscará establecer una incrementar la demanda de productos y servicios hasta en un 25% durante el primer año.



Figura 15. Fan Page Facebook

Vidrios Jara actualmente cuenta con un Fan Page en la red social Facebook, la cual tiene una comunidad de 21 personas. Su última publicación fue en abril de 2015.

A través de una reestructuración en el diseño de su Fan Page en Facebook y la evaluación de otros Marketplace como Google My Business se establecerá una parrilla de contenidos que ayude a mejorar el tamaño de su comunidad y su presencia web.

Las campañas publicitarias se diseñarán a partir de la segmentación de cliente definida por el trabajo desarrollado con el equipo comercial de la organización, y se ejecutarán a través de las plataformas ofrecidas por Facebook, con FacebookAds y Google con Google My business y GoogleAds.

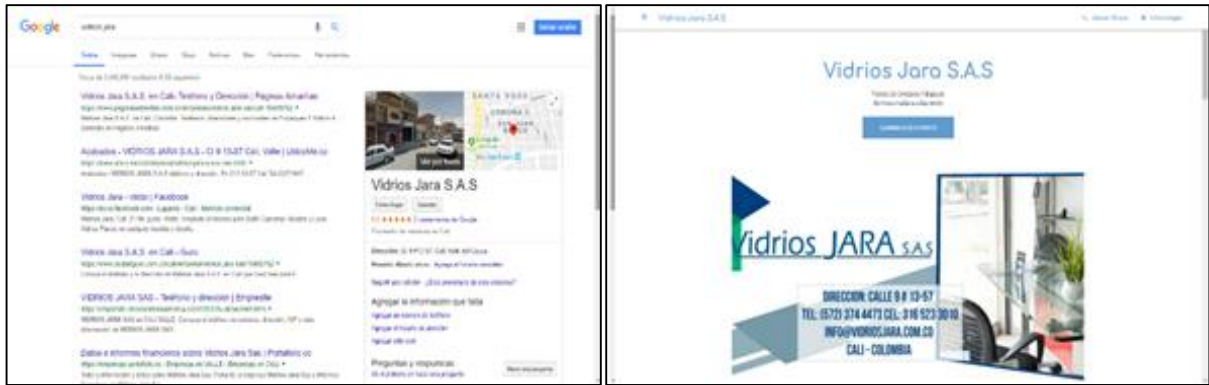


Figura 16. Google My business <https://vidrios-jara-sas.negocio.site/>

Mejorar posicionamiento en motores de búsqueda: El posicionamiento de Vidrios Jara S.A.S. en motores de búsqueda como Google, permitirá acercar los productos y servicios prestados por parte de la empresa a los clientes que están buscando de ellos.

Para dicho posicionamiento se analizará las tendencias del consumidor y se harán las validaciones respectivas del mercado para definir cuáles son las búsquedas más frecuentes de los clientes objetivo de la empresa Vidrios Jara. Herramientas como Google Trends permiten inferir el tipo de búsquedas que hacen los usuarios a los cuales nos queremos acercar por medio de estas herramientas. Ver figuras 17 y 18.

Es importante resaltar que el constante monitoreo de los resultados de las campañas ejecutadas se debe realizar usando el CRM, permitiendo actividades de remarketing, y alimentando a su vez la base de clientes, despertando fidelización e incrementando penetración de segmento a través de clientes referidos. Ver figura 19.

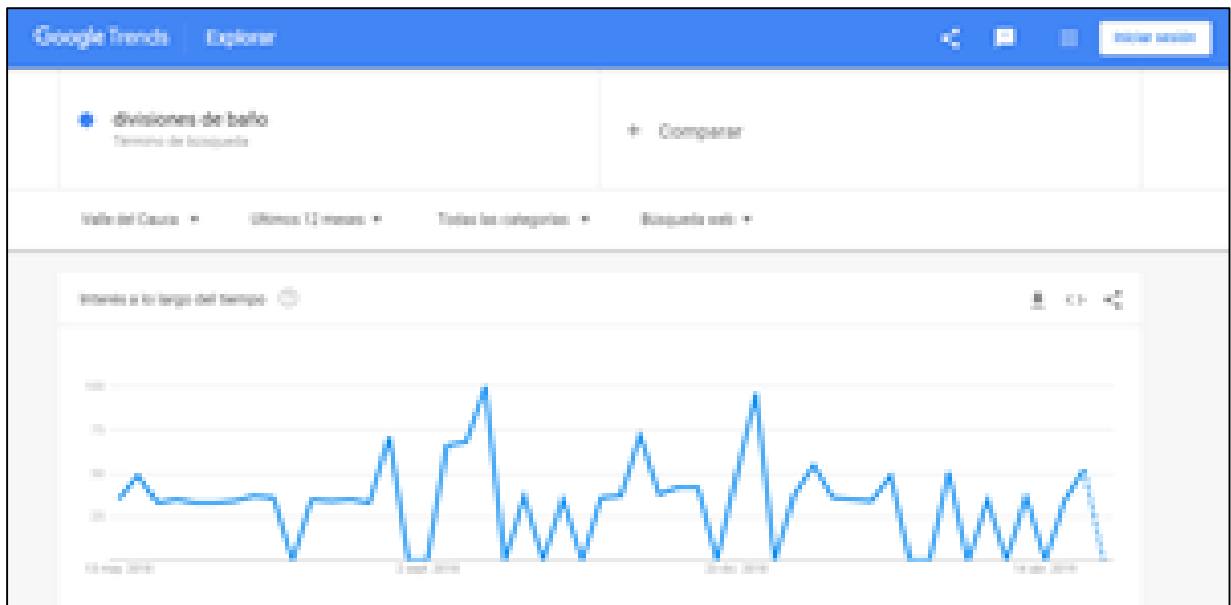


Figura 17. Google Trends. Búsqueda: divisiones para baño durante los últimos doce meses en el Valle del Cauca

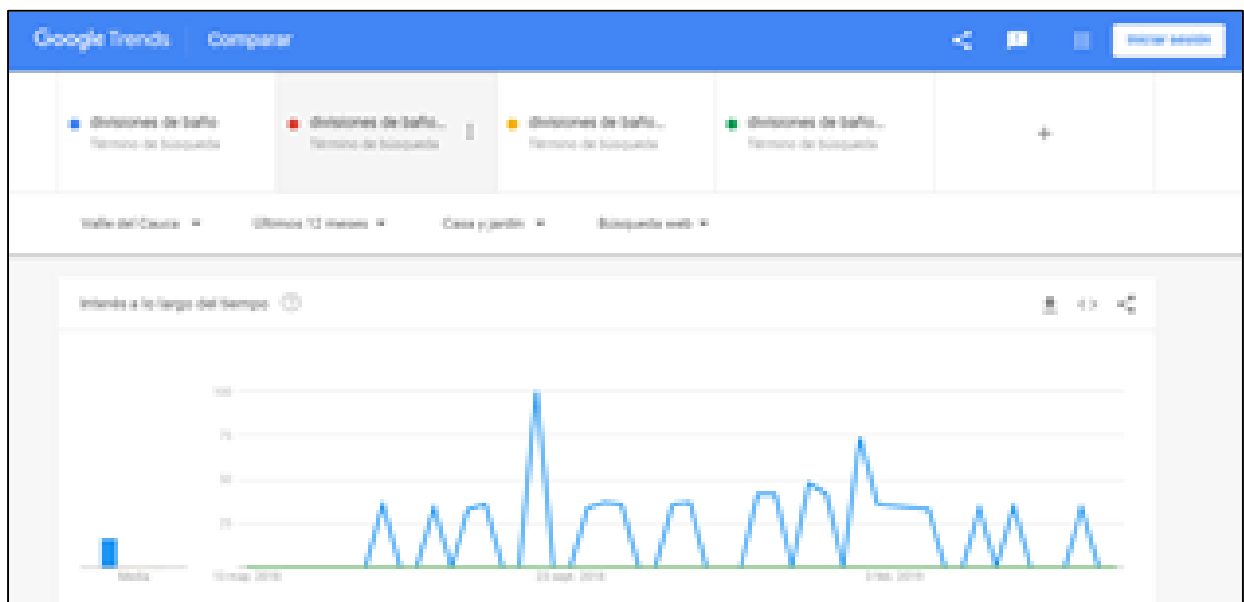


Figura 18. Google Trends. Búsqueda comparativa: divisiones de baño en vidrio, divisiones de baño en acrílico, divisiones de baño en vidrio templado, durante los últimos doce meses en el Valle del Cauca.

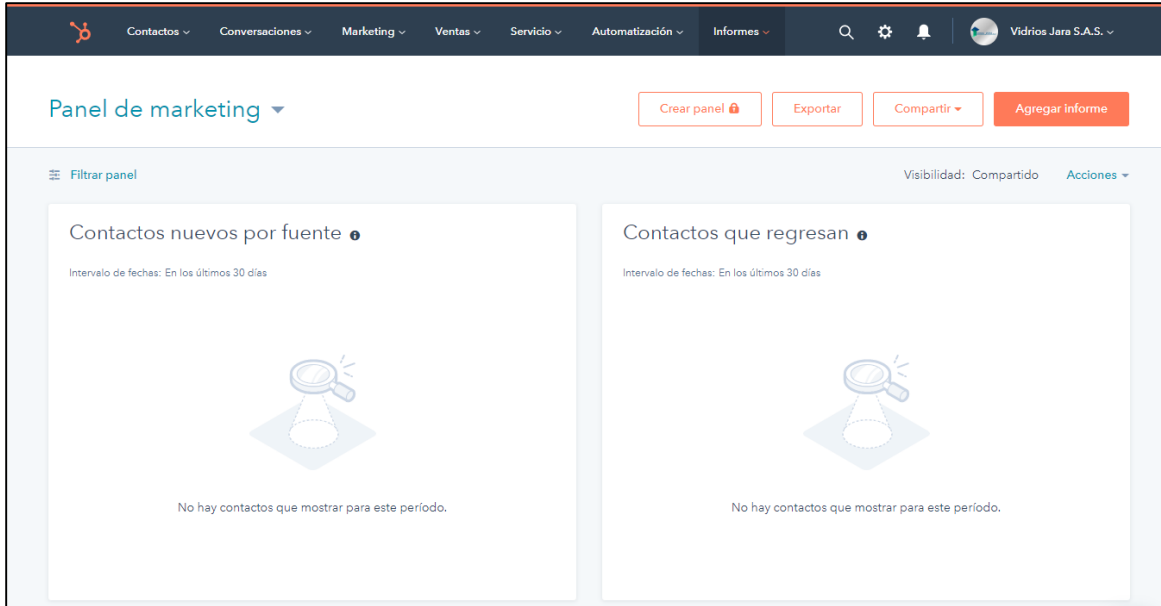


Figura 19. Panel de marketing: Creación de contactos por fuente. Hubspot® CRM

Financiera: Finalmente la implementación del plan de mercadeo debe ir fielmente acompañado con el monitoreo y cumplimiento de los indicadores establecidos en el cuadro de mando integral establecido por la organización. Solo así se podrán medir los resultados tangibles de la estrategia. Generando valor económico para Vidrios Jara S.A.S.

9.3 Compra equipo

Se recomienda iniciar la compra y tramite de importación del equipo, horno de vidrio templado. Dado que actualmente subcontratamos este servicio cuando se tienen pedidos de cubiertas templadas, divisiones para baños o vitrinas de almacenes.

Actualmente Vidrios Jara S.A.S. procesa el vidrio hasta darle la forma y acabado deseado por el cliente y lo provee a VITELSA, empresa en Cali que cuenta con la máquina de templado.

El costo de templado depende del tamaño y grosor del vidrio: para nuestro nicho vidrio de 8 y 10MM, el metro cuadrado tiene un costo de \$50.000COP.

¿Como se gestionará la compra?

Esto se realizará a través de un agente importador quien estará a cargo de la nacionalización y transporte de la máquina hasta las instalaciones de Vidrios Jara S.A (ver foto de máquina adjunta en la figura 20).



Figura 20. Máquina de templado de vidrio

La bodega donde actualmente se ubica Vidrios Jara S.A cuenta con espacio suficiente para ubicar la máquina, que sería al final de la cadena productiva, dado que este sería el último paso de transformación.

Los pasos que se deben surtir para realizar la importación bajo parámetros CID (a todo costo puesto en Buenaventura) son:

- Ubicación de la subpartida arancelaria.
- Estudio de mercado

- Identificación del producto
- Trámite ante el ministerio de comercio, industria y turismo.
- Nacionalización

El costo aproximado de la importación, nacionalización y transporte de la maquina sería de: \$20.000USD + el costo total de la maquina \$120.000USD.

9.4 Financiación

La empresa buscara fuentes de financiación bancaria para lograr la compra, importación y nacionalización de la maquina por un valor de \$120.000USD. Actualmente el Banco Colpatria ofrece una tasa E.A 17,46% a 10 años 120 meses).

Tabla 20. Financiación

Tasa efectiva anual utilizada en la simulación	17.46%
Tasa mes vencida utilizada en la simulación	1.35%
Cuota mensual	\$6,075,418.48
Seguro de vida asociado a la deuda por cuota	\$432,000.00
Cuota mensual más seguro(s)	\$6,507,418.48
Plazo	120 meses

Fuente: (Banco Colpatria, 2019)

Mensualmente, la compañía deberá pagar bajo el rubro de obligaciones con terceros la suma de: \$6.507.418 COP.

De esta manera su estado de resultados cambiara de:

Tabla 21. Estado de resultados (Valores en \$MMCOP)

Concepto	2016	2017	2018
Ventas	780	950	900
Costo de ventas	360	370	400
Utilidad bruta	420	580	500
Gastos administrativos	158	173	188
Utilidad operativa	262	407	312
Gastos financieros	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	262	407	312
Impuestos	78	122	93
Utilidad neta	184	285	219

Fuente: elaboración propia

A este nuevo estado de resultados:

Tabla 22. Estado de resultados con deuda proyectada por adquisición de maquina. (Valores en \$MMCOP)

Concepto	2016	2017	2018	2019 (P)
Ventas	780	950	900	940
Costo de ventas	360	370	400	350
Utilidad bruta	420	580	500	590
Gastos administrativos	158	173	188	214
Utilidad operativa	262	407	312	376
Gastos financieros	0	0	0	72
Utilidad antes de impuestos	262	407	312	304
Impuestos	78	122	93	91
Utilidad neta	184	285	219	213

Fuente: Elaboración propia

Con el ahorro que se genera de la eliminación de la tercerización de la máquina mas la cuota mensual del prestamo, es viable y atractivo para la compañía realizar la compra de la maquina.

9.5 Trofeos

Como parte de la iniciativa de RSE cuya política opera bajo la premisa de lograr el máximo nivel de ahorro de desechos y desperdicios, a través de una iniciativa de consulta con los empleados, se logró identificar una nueva oportunidad de negocio que se genera a través de la optimización de los recortes que se generan a partir de cortar el vidrio en diferentes formas de las losas de vidrio.



Figura 21. Imagen de referencia1: trofeos de vidrio

Este nuevo negocio, no será el *core*, pero a través de la elaboración de estos productos se logra un ingreso adicional y optimizar de la mejor manera los desperdicios que se generan de la operación de corte de vidrio.

De los recortes que se generan en el mes y que resultan usables, y según las medidas estándar de un trofeo de vidrio crudo, se concluye en la operación que se pueden fabricar aproximadamente 50 trofeos mensuales. (ver tabla adjunta)

Tabla 23. Material requerido vs. Material disponible

Material	Losas (#)	Tamaño (cm)
Material requerido	1	30X20
	1	20X20
Material desperdicio	75	30X20
	50	20X20
	100	10X10

Fuente: elaboración propia

Dado que para el material que se utilizara para la producción de los trofeos ya es considerado como un desecho, y el costo de la losa de vidrio ya ha sido trasladado al costo del vidrio terminado (post transformación).

El valor en el mercadeo de un trofeo de vidrio de 30X20cm está en un rango de precio entre \$95.000COP y \$120.000COP. El trofeo se ofrecerá a un valor de \$100.000 COP.

Generando los siguientes ingresos adicionales (ver cuadro de ingresos y gastos adjunto).

Tabla 24. Precio de venta de trofeos

Precio de venta	\$ 100.000
Costo de producción (1)	\$ 10.700
Utilidad por unidad de trofeo	\$ 89.300

(1) Pegantes, perfilado y san blasting para contramarcas

Fuente: Elaboración propia- simulación maquila de trofeos

La utilidad que se genera para el negocio, la venta de aproximadamente 50 trofeos de vidrio será aproximadamente \$ \$ 4.465.000 COP. Lo cual representa un excelente uso para la compañía la reutilización de dichos trofeos.

Es importante mencionar que el tiempo que tomará a producción de dichos trofeos oscilaría entre 30 y 40 minutos, y que dicha operación será pospuesta hasta que la producción del vidrio demandado sea suplida. La compañía ya cuenta con la maquinaria y equipo requerido para la transformación de los desperdicios de losas de vidrio en trofeos.

9.6 Formalización de los contratos laborales

Vidrios Jara S.A deberá cambiar/ migrar su modelo de contratación de prestación de servicios a Contratos Laborales, de esta manera el costo de personal se incrementará en 13,8%, pero mitigará el riesgo legal que se genera a partir de esta práctica que como hemos mencionado, constituye un riesgo legal alto.

Tabla 25. Estado de resultados 2019. (Valores en \$MMCOP)

Concepto	2016	2017	2018	2019 (P)
Ventas	780	950	900	940
Costo de ventas	360	370	400	350
Utilidad bruta	420	580	500	590
Gastos administrativos	158	173	188	214
Utilidad operativa	262	407	312	376
Gastos financieros	0	0	0	72
Utilidad antes de impuestos	262	407	312	304
Impuestos	78	122	93	91
Utilidad neta	184	285	219	213

Fuente: elaboración propia

10. Conclusiones

Vidrios Jara S.A es una empresa que ha mostrado resultados consistentes en la medida del tiempo y dedicación que la empresa ha recibido por parte de su accionista. Es una compañía que responde a las necesidades del mercado en una medida básica y que no se ha preocupado por generar un crecimiento continuo.

Este trabajo de grado es un input de relevancia mayor para el accionista principal, que le permite ver e identificar el estado actual de la compañía y el potencial que esta tiene.

Es importante mantener la actualización permanente del plan estratégico de la organización ya que toda vez se genera estrategias de crecimiento y expansión del negocio, dado que se ha identificado que existe un potencial de mercado disponible para tomar ventaja por parte de la empresa.

Vidrios Jara presenta grandes fortalezas internas, la cuales dirigidas a través de un cuadro de mando integral puede aprovechar muy bien su posición en el mercado, ampliando no solamente en capacidad operativa a través de la innovación en maquinaria, sino también a través de sus procesos internos mejorando su posición y penetración en el sector.

El análisis interno ejecutado en este trabajo permitió entender, entre otras, la prioridad de evaluar sus políticas internas de contratación, velando así por una proyección sostenida en el tiempo y un fortalecimiento como empresa con visión de largo plazo.

11. Recomendaciones

Como parte de la iniciativa estratégica de RSE y generación de ingresos adicionales, se recomienda a Vidrios Jara S.A incluir dentro de su portafolio de productos, los trofeos de cristal a dos piezas, esta iniciativa incrementara los ingresos mensuales de la compañía, pudiendo apalancar en un 70% el valor de las acreencias con terceros que se generaran del préstamo necesario para la compra de la maquina templadora.

Compra de maquina: se propone integrar verticalmente la operación eliminando la tercerización del proceso de templado de vidrio a través de la compra de una maquina templadora, anualmente Vidrios Jara S.A paga por este concepto un valor de \$50.000.000 COP, a partir de la propuesta, Vidrio Jara S.A se ahorrará este dinero y con este ahorro cubrirá el 69,4% del valor de la cuota de préstamo de la máquina. Adicional a esto, tendrá un nuevo mercado por desarrollar que es el del vidrio templado y sus derivados.

Formalización contratos: Como parte de la estrategia de mitigación del riesgo legal, la empresa deberá formalizar los contratos laborales que actualmente tiene vigentes. Deberá pasar de contratos de prestación de servicios (civiles) a contratos laborales, este cambio representará un incremento en el costo de personal en un 13,8% pero un decremento en el pasivo laboral casi que del 100% al eliminar el foco de incumplimiento.

Adoptar un plan estratégico de mercadeo y conocimiento de marca, que le permitirá obtener una mayor visibilidad del negocio en clientes potenciales, atrayendo de esta manera más público objetivo.

Bibliografía

Banco Colpatria. (2019). *Simulador financiación*. Consultado en: <https://www.colpatria.com/>

Carvajal, G. V., Velásquez, M., & Almeida, É. (2018). *Cuadro de mando integral para la gestión en empresas comerciales*. Manta: Editorial Mar Abierto.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de administración*. México DF: McGraw-Hill.

Dávila, A. (Septiembre de 1999). Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral. *Revista Antiguos Alumnos*. Consultado en: <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20c-el-cuadro-de-mando-integr-l-antonio-davila-iese.pdf>

Google Maps. (2019). *Ubicación de la empresa*.

Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Madrid: Gestión 2000.

Legiscomex. (2017). *Informe sectorial sector vidrio en Colombia*. Consultado en: <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe-sectorial-sector-vidrio-colombia-2017-completo-rci318.pdf>

Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*(57), 137-145.

Thompson Jr., A. A., Strickland III, A., & Gamble, J. (2007). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.