

**Plan de negocios para una empresa colombiana productora de
artículos para el hogar
Caso Titonko**

Santiago Castaño Vélez

ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA

INGENIERÍA CIVIL

ENVIGADO

2005

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA COLOMBIANA
PRODUCTORA DE ARTICULOS PARA EL HOGAR
Caso TITONKO**

**Trabajo de Grado en Emprendimiento para optar al título de
Ingeniero Civil**

**Asesor Temático
Juan Manuel Gómez Roldán**

ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA

INGENIERÍA CIVIL

ENVIGADO

2005

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA COLOMBIANA
PRODUCTORA DE ARTICULOS PARA EL HOGAR
Caso TITONKO**

NOTA DE ACEPTACIÓN

JURADO 1 _____

JURADO 2 _____

ENVIGADO,

de 2005

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

| | |
|---------------------------------------------------------------|----|
| RESUMEN | 10 |
| ABSTRACT | 10 |
| INTRODUCCIÓN | 11 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 12 |
| 1.2. OBJETIVOS | 13 |
| 1.2.1. <i>General</i> | 13 |
| 1.2.2. <i>Específicos</i> | 13 |
| 1.3. JUSTIFICACIÓN..... | 14 |
| 2. DIAGNÓSTICO GENERAL DE TITONKO | 15 |
| 2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 16 |
| 2.1.1. <i>Políticas generales</i> | 16 |
| 2.1.2. <i>La estructura organizacional actual</i> | 16 |
| 2.1.2.1. Área de producción..... | 16 |
| 2.1.2.2. Área administrativa..... | 16 |
| 2.1.2.3. Supuesto organigrama..... | 16 |
| 2.1.2.4. Funciones dentro de un supuesto organigrama..... | 17 |
| 2.1.3. <i>Procesos administrativos</i> | 20 |
| 2.1.3.1. Manejo legal..... | 20 |
| 2.1.3.2. Manejo contable y financiero..... | 20 |
| 2.1.4. <i>Autoridad y responsabilidad</i> | 21 |
| 2.1.5. <i>Relaciones laborales</i> | 21 |
| 2.1.6. <i>Evaluación del desempeño</i> | 21 |
| 2.1.7. <i>Motivación</i> | 21 |
| 2.1.8. <i>Selección y contratación de personal</i> | 21 |
| 2.1.8.1. Fuentes de vinculación utilizadas..... | 21 |
| 2.1.8.2. Criterios de selección del personal..... | 22 |
| 2.1.8.3. Forma de contratación (cantidad por área)..... | 22 |
| 2.1.8.4. Afiliaciones..... | 22 |
| 2.1.8.5. Estabilidad laboral..... | 23 |
| 2.1.9. <i>Capacitación</i> | 23 |
| 2.2. PRODUCTO..... | 23 |
| 2.2.1. <i>Portafolio de productos y servicios</i> | 23 |
| 2.2.1.1. Análisis de portafolio de productos..... | 24 |
| 2.2.1.2. Características del producto..... | 24 |
| 2.2.1.3. Evolución competitiva del producto y/o servicio..... | 24 |
| 2.2.1.4. Investigación y desarrollo..... | 24 |
| 2.2.1.5. Empaque..... | 25 |
| 2.2.1.6. Servicio al cliente..... | 25 |
| 2.2.1.7. Precio..... | 25 |
| 2.2.2. <i>Sistema de costos</i> | 25 |
| 2.2.3. <i>Materias primas</i> | 25 |
| 2.2.4. <i>Proveedores y compras</i> | 26 |

| | |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.5. Principales clientes..... | 26 |
| 2.3. DEMANDA | 27 |
| 2.3.1. El mercado actual..... | 27 |
| 2.3.2. Ciclo de las ventas..... | 28 |
| 2.3.3. Análisis del sector..... | 28 |
| 2.3.3.1. Estructura del mercado..... | 29 |
| 2.3.3.2. Desarrollo tecnológico e industrial..... | 29 |
| 2.3.3.3. Situación interna de la Industria..... | 30 |
| 2.3.3.4. Importaciones y exportaciones..... | 30 |
| 2.3.3.5. Perspectivas y oportunidades..... | 30 |
| 2.3.4. Análisis de la demanda..... | 31 |
| 2.3.4.1. Clientes potenciales de la población colombiana..... | 31 |
| 2.3.4.2. Análisis de la demanda futura..... | 32 |
| 2.3.5. Canales de distribución..... | 34 |
| 2.4. MERCADO | 34 |
| 2.4.1. Políticas en mercadeo y ventas..... | 34 |
| 2.4.2. Determinación de los mercados | 34 |
| 2.4.2.1. Mercado objetivo..... | 34 |
| 2.4.2.2. Mercado alternativo..... | 35 |
| 2.4.2.3. Mercado de contingencia..... | 35 |
| 2.4.3. Mercadeo de clientes..... | 35 |
| 2.4.3.1. Etapas de mercadeo con los clientes..... | 35 |
| 2.4.3.2. Herramientas de mercadeo..... | 35 |
| 2.4.4. Análisis de la competencia..... | 36 |
| 2.4.4.1. Productos sustitutos..... | 36 |
| 2.4.4.2. Productos complementarios..... | 37 |
| 2.5. PRODUCCIÓN..... | 37 |
| 2.5.1. Material utilizado..... | 37 |
| 2.5.2. Servicios previos a producción..... | 37 |
| 2.5.3. Proceso Productivo..... | 38 |
| 2.5.4. Capacidad de producción..... | 41 |
| 3. ANÁLISIS DOFA..... | 43 |
| 3.1. DEBILIDADES..... | 43 |
| 3.1.1. Estructura organizacional..... | 43 |
| 3.1.2. Mercado..... | 43 |
| 3.1.3. Producción..... | 43 |
| 3.2. FORTALEZAS..... | 44 |
| 3.2.1. Estructura organizacional..... | 44 |
| 3.2.2. Producto..... | 44 |
| 3.2.3. Mercado..... | 44 |
| 3.2.4. Producción..... | 44 |
| 3.3. AMENAZAS..... | 45 |
| 3.3.1. Producción..... | 45 |
| 3.3.2. Mercado..... | 45 |
| 3.4. OPORTUNIDADES..... | 45 |
| 3.4.1. Mercado..... | 45 |
| 3.5. RECOMENDACIONES..... | 46 |
| 3.5.1. Reorganización estructural..... | 46 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.5.2. Manejo de proveedores..... | 49 |
| 3.5.2.1. Proveedores de acrílicos opcionales..... | 49 |
| 3.5.2.2 Proveedor de Cloruro de Metileno opcional..... | 49 |
| 3.5.3. Reevaluación de técnicas de mercadeo..... | 49 |
| 3.5.3.1. Proceso de mercadeo con los clientes..... | 50 |
| 3.5.3.2. Formato de cobro..... | 50 |
| 3.5.3.3. Proceso de expansión..... | 50 |
| 3.5.4. Diagrama de precedencia..... | 51 |
| 3.5.4.1. Leyenda del diagrama de precedencia..... | 51 |
| 3.5.5. Equipos utilizados en la producción..... | 52 |
| 3.5.6. Realización de estudio de línea de producción..... | 53 |
| 3.5.6.1. Rangos medios de producción..... | 54 |
| 4. PLAN DE ACCIÓN..... | 56 |
| 4.1. ESTRATEGIAS Y ACCIONES POR ÁREAS..... | 56 |
| 4.1.1. Imagen y publicidad..... | 56 |
| 4.1.2. Infraestructura..... | 57 |
| 4.1.3. Producción..... | 57 |
| 4.1.4. Tecnología..... | 57 |
| 4.1.5. Contabilidad..... | 57 |
| 4.1.6. Finanzas..... | 58 |
| 4.1.7. Organizacional y RRHH..... | 58 |
| 4.1.8. Legal..... | 58 |
| 4.1.9. Nuevos mercados..... | 59 |
| 4.1.10. Fidelización..... | 59 |
| 4.1.11. Negociación de exclusividad..... | 59 |
| 4.2. ACTIVIDADES O ACCIONES A EJECUTAR, CRONOGRAMA, PRESUPUESTO E INVERSIÓN:..... | 60 |
| 5. CONCLUSIONES..... | 61 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 63 |
| ANEXOS..... | 65 |

INDICE DE TABLAS

| | Pág. |
|----------------------------------------------------|------|
| Tabla 1. Funciones organizacionales actuales. | 17 |
| Tabla 2 Fuentes de vinculación de personal. | 22 |
| Tabla 3 Criterios de selección. | 22 |
| Tabla 4 Forma de contratación. | 22 |
| Tabla 5 Afiliaciones. | 22 |
| Tabla 6 Estabilidad laboral. | 23 |
| Tabla 7. Materias primas. | 26 |
| Tabla 8. Proveedores y compras. | 26 |
| Tabla 9. Principales clientes. | 26 |
| Tabla 10. Mercado objetivo. | 33 |
| Tabla 11. Proyección. | 33 |
| Tabla 12. Determinación de mercados. | 34 |
| Tabla 13 Capacidad productiva. | 41 |
| Tabla 14. MATRIZ DOFA. | 55 |
| Tabla 15. Meta de ventas. | 56 |
| Tabla 16. Cuadro plan de acción. | 60 |

INDICE DE FIGURAS

| | Pág. |
|-----------------------------------------|------|
| Figura 1. Supuesto organigrama. | 17 |
| Figura 2 Prensa mecánica grande. | 39 |
| Figura 3 Prensa mecánica mediana. | 39 |
| Figura 4 Prensa mecánica pequeña. | 39 |
| Figura 5. Horno para termoformado..... | 39 |
| Figura 6. Cortadora Sin fin..... | 39 |
| Figura 7.Taladro de pie | 39 |
| Figura 8. Pulidora, Brilladora | 40 |
| Figura 9. Ruteadora | 40 |
| Figura 10 Cortadora de disco..... | 40 |
| Figura 11. Discos de corte | 40 |
| Figura 12. Organigrama propuesto. | 47 |
| Figura 13. Diagrama de precedencia..... | 51 |

INDICE DE GRÁFICOS

| | Pág. |
|-------------------------------------------|------|
| Gráfica 1. Ciclo de ventas 2004-2005..... | 28 |

RESUMEN

El trabajo se divide en tres grandes títulos que son el diagnóstico actual de la empresa, el análisis DOFA y el plan de acción. El primero da una radiografía de la empresa en la estructura organizacional, el producto, la demanda y el mercado, lo que permite conocer los manejos internos y externos de la organización. En el segundo se analiza el punto anterior y se sacan conclusiones relevantes que permitan generar un tercer punto bien direccionado y con metas claras en el tiempo, con variables económicas y humanas definidas.

Este trabajo deja ver grandes falencias en la manera de operar la empresa y defectos organizacionales, que deben ser resueltos de manera inmediata, planteándose acciones claras y concretas, traducidas en unas fichas de plan de acción, con un cronograma de ejecución, definiendo las necesidades económicas y humanas para lograrlo. Además, se plantean algunas estrategias de crecimiento para el mediano y largo plazo, pero que deben ser aceptadas por los directivos.

ABSTRACT

The work is conformed by tree big degrees that are: The diagnostic of the current condition, the SWAP analysis and the plan of share. The first one gives us an X-ray photography of the company in the organizational, product, demand and market areas, what let us know its internal and external managings of the organization. In the second part we analyze the previous one and extract relevant conclusions what allows us to generate a third point well directed and with clear goals in the time, with economic and human definite variables.

This work let to see big problems in the operation system and in its organization, that they may be fix it immediately, doing clear actions in action planning cards with a chronogram, economic and human necessities for do it. Beside, are planed some grown strategies for medium and large time, but this ones may be accepted by the directors.

INTRODUCCIÓN

Colombia y varios países de América Latina no escapan a la ola de emprendedores, quienes, con sus ideas de negocios en un morral se lanzan al maravilloso pero complejo mundo de emprender proyectos empresariales.

Emprender empresa no es tarea fácil, y más aún si se emprenden proyectos teniendo en la mano sólo una parte de lo requerido para tener éxito. Hay quienes por ser expertos en un producto en especial, abordan el tren de la producción sin saber dónde se encuentran los pasajeros ni qué vía les interesa tomar. Otros quieren copiar experiencias exitosas sin conocer a fondo los malabares que depara el día a día empresarial y son muchos quienes asumen que todos los seres humanos piensan igual como ellos, lanzan productos al mercado sin consultar sus necesidades y terminan con bodegas llenas de artículos que no se venden.

Titonko es una de esas empresas que ha salido adelante porque el mercado ha aceptado sus productos y porque sus directivos han empeñado un gran esfuerzo en sacarla adelante. Sin embargo, la empresa no cuenta con una adecuada estructura organizacional, ni con unas buenas bases que le permitan crecer sostenidamente en el tiempo.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de planeación, el trabajo del día a día concentrado en apagar incendios, no ha permitido desarrollar esas estrategias al corto, mediano y largo plazo, que le den estabilidad para afrontar nuevos retos en busca del crecimiento sostenible. Para lograr esto, primero se deben afrontar grandes cambios internos a la empresa que son difíciles de aceptar pero que permiten tener unas bases firmes para afrontar el reto.

Se tienen las siguientes preguntas que enmarcan el problema:

¿Cómo estarán las diferentes áreas de la empresa para afrontar este reto?

¿En que áreas habrá que actuar primero para buscar la estabilidad organizacional?

¿Qué acciones habrá que tomar para sembrar bases, que permita concentrar a sus directivos en crear estrategias en busca del norte definido?

¿Será que el entorno en que se mueve la empresa ofrece buenas oportunidades para crecer sosteniblemente?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. General

Proponer un plan de negocios para los próximos 3 años que le permita a Titonko crecer sostenidamente en el tiempo.

1.2.2. Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Titonko en áreas como mercado, demanda, producto y organización.
- Hacer un análisis DOFA que permita identificar las variables relevantes a tener en cuenta en la organización.
- Presentar un plan de acción que permitan proyectar a Titonko para los próximos 3 años.

1.3. JUSTIFICACIÓN.

En Colombia desaparecen cerca del 50% de las microempresas en el primer año y del 75% durante su etapa de desarrollo, por falta de una planeación estratégica fundamentada en un análisis estructural de todas sus áreas. (Becher, 2004)

Titonko es una microempresa familiar que se ha sostenido de alguna manera hasta entonces, que ha sido ajena a esas cifras de mortalidad empresarial, pero que no ha pasado esa barrera que muchas empresas no logran saltar y fracasan.

Se trata de un negocio de familia que empezó hace 12 años. Todo ha sido muy artesanal e instintivo, mostrando ciertos rendimientos ya que se mantiene estable, hasta crece lentamente. Nace con la idea de desarrollar productos innovadores para el hogar, en un material compuesto donde su base ha sido el acrílico, que es un material resistente, bonito y económico, lo que permite ofrecer un producto creativo, funcional y a un precio muy competitivo. De esta forma fue como comenzó a desarrollar diversos diseños en sus productos, los cuales fueron siendo cada vez más acogidos en el mercado.

Titonko es un negocio que cuenta con un cierto recurso humano con experiencia, que tiene productos en el mercado y en el cual se ha posicionado de cierta manera, pero sin un direccionamiento claro de tipo administrativo orientado a definir estrategias de crecimiento sostenible.

En este sentido, considero que es un ejemplo perfecto de emprendimiento, pues, en la actualidad se hace necesario trabajar para impulsar este tipo de negocios hacia una mirada empresarial, los cuales, tienen un gran potencial y si no se hace el esfuerzo de investigación y trabajo, terminarán cerrando como muchas empresas que surgen sin una debida orientación. Así con el apoyo de la universidad como fuente de conocimiento, con el apoyo que se brinda a través del centro de emprendimiento, con la formación profesional que me ha dado y las ganas de emprender un proyecto para enriquecer más mi formación y de aportar al progreso del país, se desarrolla este trabajo para optar por el título de ingeniero civil, con un gran compromiso de acompañamiento a la empresa Titonko en sus actividades que se planteen.

2. DIAGNÓSTICO GENERAL DE TITONKO

Titonko nació hace 12 años aproximadamente. Se comenzó a hacer juegos de baño en la casa para vender a conocidos. Le empezó a ir bien y empezó a hacer nuevos productos en tela como toallas, sobrecamas, manteles, etc. y contactó un tercero que le ayudara a producirlos. Entró a vender a almacenes de cadena como el Exito y Cadenalco y se empezó a volver más grande. En su afán por crear nuevos productos, se le ocurrió la idea de hacer un material compuesto por acrílico y tela buscando que se dejara moldear y a la vez lucir los diseños impresos en la tela. A raíz de esto su empresa se ha vuelto única en el mercado y se ha enfocado en la fabricación de artículos con este material, trabajando con los clientes de una manera “**one to one**” y así brindándole satisfacción al cliente con diseños únicos en productos elegantes, modernos y muy funcionales, que satisfacen una necesidad del hogar y se convierte a la vez en una pieza de decoración.

| | |
|------------------------|------------------------------|
| CIUDAD | Medellín |
| NOMBRE COMERCIAL | Titonko |
| DIRECCIÓN | Terminal del sur Oficina 484 |
| P.B.X. | 2851032 |
| E-MAIL | titonko@epm.net.co |
| NIT | 811.010.884-9 |
| ESCRITURA PÚBLICA | Lencería Titonko y Cia Ltda |
| MATRÍCULA | 21-230568-3 |
| TIPO DE EMPRESA | Microempresa |
| REPRESENTANTE LEGAL | Cecilia Vélez |
| GERENTE GENERAL | Cecilia Vélez |
| COMPOSICIÓN ACCIONARIA | 2000 acciones |
| REVISOR FISCAL | N/A |
| REGIMEN IMPUESTOS | Común |

2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1.1. Políticas generales.

Algunas políticas que se lograron identificar después de indagar los empleados son:

- + Mantener el puesto de trabajo organizado.
- + En la planta de producción, en las horas laborales se debe llevar el uniforme.
- + Desarrollar las actividades que se imponen.
- + Cumplir con el horario laboral.

2.1.2. La estructura organizacional actual.

El personal involucrado se encuentra dividido en dos espacios físicos designados arbitrariamente como “Área de producción” y “Área administrativa”.

2.1.2.1. Área de producción.

Allí laboran 6 personas de las cuales hay 3 capacitadas y 3 en proceso de aprendizaje empírico (bajo ensayo y error), bajo supervisión de las 3 de mayor antigüedad.

2.1.2.2. Área administrativa.

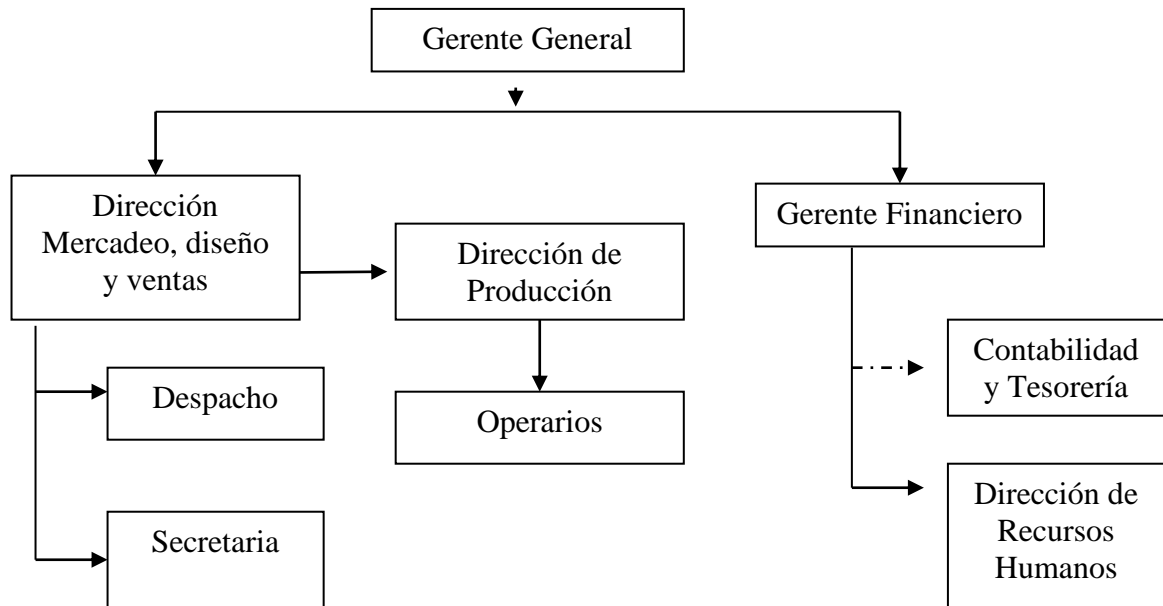
Allí laboran 5 personas a tiempo completo, incluyendo los socios mayoritarios. Sus diferentes funciones son delegadas a necesidad (a medida que se vayan presentando), suponiendo muchas veces conocimientos completos en áreas no capacitadas; como por ejemplo el manejo del marco legal por parte de personas no capacitadas en derecho laboral y la utilización de las mismas personas para organización pre-envío del pedido.

Las decisiones administrativas se toman por 2 de los socios mayoritarios al no poseer ningún tipo de organigrama funcional. Pero las funciones se encuentran sin definir, así que la decisión la toma quien empíricamente posea la experiencia o desee tomar el riesgo. El resto del personal es operativo y de apoyo informativo.

2.1.2.3. Supuesto organigrama.

Dentro de la organización se rescató un supuesto organigrama como sigue:

Figura 1. Supuesto organigrama.



No existe una jerarquía organizacional definida, lo único diferenciable son los lineamientos que provee el personal más capacitado al nuevo personal para la correcta elaboración de su trabajo.

2.1.2.4. Funciones dentro de un supuesto organigrama.

La descripción de funciones es un instrumento de delegación dentro del proceso administrativo. (En Titonko no existe un manual de funciones que permita a los empleados tener bien definido su cargo y responsabilidades.)

A continuación se describe las funciones de los diferentes cargos después de indagar a diferentes empleados:

Tabla 1. Funciones organizacionales actuales.

| CARGO | PERFIL | FUNCIONES |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| GERENTE GENERAL | Creatividad, dinamismo, recursividad. | Representar legalmente la empresa. |
| | Capacidad para planear, Organizar, ejecutar y controlar su trabajo. | Hacer contactos con clientes potenciales y habituales. |
| | Buenas relaciones humanas, responsabilidad. | Velar por la satisfacción del cliente. |
| | Requiere tomar decisiones para afrontar y solucionar problemas. | Autorizar transacciones financieras y comerciales. |

| CARGO | PERFIL | FUNCIONES |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Actitud amable y permanente frente a clientes internos y externos. | Asegurar la continuidad y desarrollo de la organización. Entrevistar personal. |
| DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS | Sociabilidad, facilidad en las relaciones interpersonales, liderazgo, buenas relaciones humanas, responsabilidad. | Dirigir y orientar al personal para el logro de los objetivos planteados. |
| | Disponibilidad para resolver problemas que se presenten. | Mantener informado al gerente sobre los acontecimientos generados al interior y exterior de la organización |
| | Conocimiento del sector | Atender Clientes |
| | Facilidad en la comunicación oral y escrita. | Asegurar la productividad de los empleados |
| | Creatividad, | Asignar Funciones |
| | Realiza trabajos que exigen una correcta aplicación de los conocimientos generales. | Planear Producción |
| | Capacidad Para Planear, Organizar, Ejecutar Y Controlar su trabajo | Realizar cotizaciones |
| | Conocimiento de dirección de personal. | Ordenar Despachos |
| | | Motivar al personal |
| | | Recaudar Cartera |
| | Pasar informe Mensual de Ventas | |
| | Entrevistar personal | |
| GERENTE FINANCIERO | Conocimientos en el Sector Financiero | Vigilar y estar al tanto del buen funcionamiento y desarrollo del negocio. |
| | Capacidad de análisis. | Participar en la toma de decisiones en la empresa. |
| | Facilidad en la comunicación oral y escrita. | Recomendar y orientar al gerente en nuevas estrategias. |

| CARGO | PERFIL | FUNCIONES | |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| | Facilidad en las relaciones interpersonales. | Asegurar la confiabilidad de los estados financieros. | |
| | Liderazgo. | Comprar materia prima e insumos. | |
| | Responsabilidad. | Seleccionar la mejor alternativa de proveedores. | |
| SECRETARIA | Capacidad para planear y controlar su trabajo. | Recibir y hacer llamadas | |
| | Conocimientos de secretariado con énfasis en sistemas. | Recepción de correspondencia | |
| | Amabilidad. | Archivar la Correspondencia | |
| | Buena atención al cliente. | | Remisionar y Facturar |
| | | | Transcribir Correspondencia |
| | | | Elaborar Consignaciones Bancarias y Cheques |
| | | | Elaborar contratos de trabajo y afiliaciones patronales |
| | | | Elaborar planillas de seguridad social |
| | Elaborar nomina | | |
| DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN | Realizar trabajos que exigen una correcta aplicación de los conocimientos generales y teóricos. | Asegurar que los montajes para producción sean los correctos | |
| | Capacidad para planear, organizar, ejecutar y controlar su trabajo | Planear Producción estableciendo prioridades y fechas de entrega para dar un cumplimiento oportuno a las necesidades del cliente. Coordinar todo el proceso productivo. | |
| PERSONAL OPERATIVO | Creatividad, Orden. | Controlar entradas de materia prima (hojas de acrílico...) | |

| CARGO | PERFIL | FUNCIONES |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| DESPACHO CONDUCTOR | Capacidad para planear , organizar y ejecutar el trabajo | Corte de la hoja de acrílico. |
| | | Moldear, Pulir, Brillar |
| | | Controlar la salida del producto terminado. |
| | | Fabricar Moldes. |
| | Orden | Revisar y contar la producción |
| | Capacidad planear | Codificar los productos |
| | Conducir Vehículo | Empacar los productos Terminados |
| | | Pasar informes de cantidades a entregar. |
| | | Llevar la mercancía a las empresas transportadoras |
| | | Hacer diligencias varias |
| Recoger cheques | | |
| Hacer consignaciones bancarias y llevar pagos. | | |
| | Comprar elementos de aseo y cafetería. | |

Fuente: Titonko, Noviembre de 2004.

2.1.3. Procesos administrativos

2.1.3.1. Manejo legal.

- ✚ Los contratos laborales son manejados con formatos preconstruidos y genéricos comprados por paquetes que se realizan a término fijo. Estos son manejados por personal técnico interno de la empresa. Allí no se especifican las funciones mínimas que debe cumplir cada empleado.
- ✚ Se realiza la contabilidad por terceros, contratados sobre mensualidad no contractual. Estos son quienes realizan las diferentes declaraciones contables exigidas por la ley.
- ✚ No existe un acompañamiento por parte de las aseguradoras de riesgos profesionales.

2.1.3.2. Manejo contable y financiero.

El servicio de contabilidad lo hace un contador externo a la empresa, el cual se limita a recibir las cuentas que los socios le reportan y a organizarlas de forma que se pueda hacer el respectivo pago de impuestos de la empresa. Las cuentas que recibe el contador por parte de Titonko son mezcladas con gastos del hogar y cuentas de la otra empresa familiar Progana, haciendo que los informes contables

sean totalmente equívocos y no permiten realizar los informes financieros respectivos.

2.1.4. Autoridad y responsabilidad.

El estilo de dirección va desde la alta gerencia; la toma de decisiones se hace a través de reunión entre el gerente general, financiero y recursos humanos. La autoridad entonces está en los altos directivos de la empresa.

El orden y la disciplina se controlan por medio de cartas y reuniones mensuales con los empleados.

2.1.5. Relaciones laborales.

Los clientes internos son todos los empleados de la empresa, la comunicación es muy buena, más que una empresa es una familia (FAMILIA TITONKO) donde predominan muchos valores como la responsabilidad, dedicación, honradez entre otros. Algunos puntos a tener en cuenta son:

- + Hay gran estabilidad Laboral.
- + No existe sindicato ni pacto colectivo.
- + La remuneración se asigna de acuerdo a la experiencia.
- + Pagos de los parafiscales al día.

2.1.6. Evaluación del desempeño.

En la empresa no existen parámetros de comparación y de desempeño, aunque a las personas se les corrige cuando incumplen con sus tareas. Se tiene buen sentido de pertenencia, ya que saben que si ellos ayudan a la empresa a crecer ellos también lo estarán haciendo.

2.1.7. Motivación.

A los empleados se les motiva con pequeños detalles durante su continua labor, haciendo celebraciones en fechas especiales, invitación a refrigerios y/o dar el día sábado libre cuando la producción lo permite.

2.1.8. Selección y contratación de personal.

Se inicia con el respectivo requerimiento de personal y la divulgación de la vacante dando a conocer los requisitos básicos para el cargo. Se tiene como prioridad el personal interno que se considere apto para ocupar el cargo. Se hace un análisis de la hoja de vida, una entrevista y una prueba de conocimientos. Efectuadas las evaluaciones correspondientes se toma la decisión de contratar. Una vez tomada la decisión se informa a la persona elegida mediante llamada telefónica. Los candidatos rechazados son informados sobre el resultado de la selección.

2.1.8.1. Fuentes de vinculación utilizadas.

Titonko recurre a las siguientes fuentes para vincular nuevo personal:

Tabla 2 Fuentes de vinculación de personal.

| | |
|-----------------------------|------------------------|
| Recomendados | X |
| Clasificados | |
| Empresas Temporales | |
| Otras: bolsas de empleo,... | Sena (Bolsa de empleo) |

Fuente: Titonko, Noviembre de 2004.

2.1.8.2. Criterios de selección del personal.

Se pretende dar las herramientas necesarias para la escogencia y contratación del mejor candidato ya que de este proceso dependerá el éxito o fracaso de la empresa, pues son los empleados el activo más valioso de la empresa.

Tabla 3 Criterios de selección.

| | |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Perfil | (Depende cargo). Analizar el perfil del cargo y manual de funciones con el fin de determinar cuales son los requisitos que debe cumplir el aspirante. |
| Experiencia | Mínimo 1 año |
| Habilidades y destrezas específicas | (Depende cargo) Relaciones Humanas, carisma, agudeza de análisis, responsabilidad, creatividad, dinamismo. |

Fuente: Titonko, Noviembre de 2004.

2.1.8.3. Forma de contratación (cantidad por área).

Tabla 4 Forma de contratación.

| Total Empleados | No. Empleados a Termino Fijo | No. empleados a termino indefinido | Otros (destajo) |
|-----------------|------------------------------|------------------------------------|-----------------|
| 12 | 10 | 0 | 2 |

Fuente: Titonko, Noviembre de 2004.

2.1.8.4. Afiliaciones.

Tabla 5 Afiliaciones.

| | Cantidad Afiliados |
|--------------|--------------------|
| EPS | 10 |
| Pensión | 10 |
| Parafiscales | 10 |
| ARP | 10 |
| | |

Fuente: Titonko, Noviembre de 2004.

2.1.8.5. Estabilidad laboral.

Los operarios son especialistas en el acrílico, pues la mayoría llevan entre 2 y 6 años dentro de la empresa, lo que demuestra que la rotación del personal es baja y se trabaja en un ambiente muy familiar.

Tabla 6 Estabilidad laboral.

| Área | Tiempo Promedio del personal |
|----------------|------------------------------|
| Administración | 6 años |
| Producción | 6 años |
| Mercadeo | 3 años |
| Ventas | 3 años |
| Otras | |

Fuente: Titonko, Noviembre de 2004.

2.1.9. Capacitación.

Se han desarrollado algunos temas específicos para capacitar el personal, algunos son: liderazgo, instrucciones de trabajo, entrenamiento del cargo, servicio al cliente, administración de la cartera, control de la calidad, seguridad Industrial.

El nivel educativo de las personas es medio; en la parte de producción se cuenta con 1 estudiante universitario, 1 estudiante bachiller, 1 persona con estudios primarios, 5 bachilleres; en la parte administrativa se cuenta con 1 estudiante universitario, 1 bachiller técnico, 1 tecnólogo, 1 profesional.

2.2. PRODUCTO

2.2.1. Portafolio de productos y servicios.

A continuación se nombran los diferentes productos de Titonko dentro de sus diferentes líneas:

Baño:

Papelera.

Kleenera.

Vaso Cepillo

Juego de Baño de 3 y 4 piezas.

Incrustaciones.

Jabonera.

Toalla lavamanos.

Cocina:

Bandeja pequeña y grande.

Mantel de mesa.

Base para sartenes calientes.

Pala servidora.

Cuchara servidora.

Tenedor servidor.
Coge ollas.
Guante para sartenes calientes.
Juego de cajas para almacenar granos.
Delantal.
Ensaladera.
Portavasos.
Jarra para líquidos.
Vasos pequeños y grandes.
✚ **Varios:**
Solitario.
Florero.
Vaso para lapiceros.
Cajita multiusos.
Móvil.

2.2.1.1. Análisis de portafolio de productos.

La compañía esta orientada al cliente (desarrolla con base en sus necesidades). Las alianzas se manejan con proveedores que suministran productos complementarios. Ejemplo: Las lámparas, reloj.
Se esta implementando la contratación de impulsadoras en Homecenter. (se comenzó con Bogota).
Algunas veces se subcontrata con intermediarios (Comisión). Ejemplo: comercializadora Santander.

2.2.1.2. Características del producto.

Mas que necesarios son artículos decorativos para el hogar. Se pueden convertir en necesarios en un determinado momento. Ejemplo: pasanteras, servilleteros, bandejas entre otros. Además es duradero y más se cansa de verlo que en deteriorarse.

2.2.1.3. Evolución competitiva del producto y/o servicio.

El producto por ser innovador no tiene competencia directa conocida hasta el momento, aunque cualquier elemento decorativo y/o que cumpla la misma función en otro material es competencia indirecta. El servicio es muy importante ya que le ofrecemos al cliente más de lo que el necesita.

2.2.1.4. Investigación y desarrollo.

- ✚ Se desarrollan constantemente nuevos productos.
- ✚ No existe un presupuesto.
- ✚ Se hacen indagaciones en el mercado cuando se quiere lanzar un producto nuevo, buscando los clientes que desearían este producto.
- ✚ Actualmente se visitan almacenes de decoración y se miran las revistas de los canales que trabajan con ventas directas.
- ✚ No se tiene un formato donde se mida la satisfacción del cliente pero se hace a través de las llamadas y visitas.

2.2.1.5. Empaque.

Se empaqueta con Vinipel la mayoría de los productos, aunque en algunas cadenas se lo quitan, argumentando que este pierde su valor percibido. No se manejan unidades de empaque a no ser que el cliente lo exija. Se vende mínimo 6 unidades. Se empaqueta mínimo las unidades que se acomoden en una caja pequeña.

2.2.1.6. Servicio al cliente.

El servicio post-venta prestado hacia los canales distribuidores, permite que cuando el producto no se puede arreglar se cambia por otro. No se tiene estipulado un tiempo de garantía pero si la venta lleva más de 6 meses se estudia. No hay documentado un formato de quejas y reclamos, se hacen a través de llamadas que hacen los clientes y se les da pronta respuesta.

2.2.1.7. Precio.

El precio se determina dependiendo de la cantidad de unidades requeridas y el grado de dificultad para elaborarlo, dependiendo de las unidades, a veces se contempla la posibilidad de bajar el margen de contribución. La lista de precios se maneja a través de un sistema de costos donde se tienen 3 escalas (cada escala se incrementa en un 20%). Los descuentos se hacen por volumen.

El costo del acrílico por cm² es:

Costos materia prima (por cm²)

- Acrílico calibre 2mm: \$3.20
- Tela: \$0.40
- Otros: \$0.10

Total MP = \$3.70

Costos administrativos y operativos:

Son el 52% de los costos MP = $\$3.70 \times 0.52 = \1.92

Total Administración y operación = \$1.92

Utilidades:

Es el 35% de los costos = $\$3.70 + \$1.92 = \$5.62 \times 0.35 = \2.00

Total utilidades = \$2.00

GRAN TOTAL = \$7.62 por cm² elaborado.

Todo es calculado para cada producto a través de una matriz de costos tipo ABC.

2.2.2. Sistema de costos.

Método utilizado A.B.C. Es un sistema que permite identificar el margen de utilidad para cada producto y cotizar nuevos productos solicitados por los clientes.

2.2.3. Materias primas.

Los principales productos de materia prima son los siguientes:

Tabla 7. Materias primas.

| MATERIA PRIMA | CARACTERÍSTICAS, PROPIEDADES | SUSTITUTOS |
|----------------|------------------------------|---------------|
| Telas | Poliéster-algodón | No se conocen |
| Hojas Acrílico | Monómero | Melanina. |

Fuente: Titonko, noviembre de 2004.

2.2.4. Proveedores y compras.

No se realiza ningún tipo de contrato de alianza estratégica o prestación de servicios por los servicios de producción de láminas de acrílicos o servicios de mantenimiento técnico de equipos. Esto ha producido una reciente diferencia con su actual proveedor de láminas de acrílico.

Tabla 8. Proveedores y compras.

| MATERIA PRIMA | PROVEEDOR | PROCEDENCIA MATERIAL | UBICACIÓN PROVEEDOR | | FORMA DE PAGO | CANTIDAD /FRECUENCIA DE COMPRA |
|-----------------|-----------------|----------------------|---------------------|--------|---------------|--------------------------------|
| | | | Fabr. | Distr. | | |
| Lámina acrílica | Acrílicos serna | Importado | x | | Contado | 15 días |
| Telas | Textrama | Bogota | x | | 30 días | 15 días |
| Telas | Absolut | Bogota | x | | 30 días | 30 días |
| Sesgo | Sesgo Color | Medellín | x | | 15 días | 30 días |
| Vinilo | Plastitelas | | | x | Contado | 30 días |
| Plásticos | Sigmaplas | | | x | Contado | 8 días |
| Accesorios | La Esmeralda | Importado | | x | Contado | 30 días |

Fuente: Titonko, noviembre de 2004.

2.2.5. Principales clientes.

Los clientes actuales son cumplidos en general con sus pagos y tienen buen mercado a nivel nacional.

Tabla 9. Principales clientes.

| CLIENTE | PRODUCTO | UBICACIÓN GEOGRAFICA | FORMA DE PAGO | FRECUENCIA DE COMPRA |
|-------------------|---------------------------|----------------------------------------|---------------|----------------------|
| HEMOCENTER | LÍNEA HOGAR | BOGOTA, CALI, PEREIRA, B/LLA, MEDELLIN | 60 días | SEMANTAL |
| INSCRA | ACCESORIOS, INSTITUCIONAL | MEDELLIN(TODO EL PAÍS) | 30 días | QUINCENAL |
| PROMOTORA (EXITO) | LINEA HOGAR | MEDELLIN, CALI, BOGOTA | 45 días | MENSUAL |

| CLIENTE | PRODUCTO | UBICACIÓN GEOGRAFICA | FORMA DE PAGO | FRECUENCIA DE COMPRA |
|-----------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|
| C&F | INSTITUCIONAL | MEDELLIN | 60 días | BIMENSUAL |
| NOVAVENTA | INSTITUCIONAL | MEDELLIN | 60 días | TRIMESTRAL |
| LEONISA | INSTITUCIONAL | MEDELLIN | 60 días | TRIMESTRAL |

Fuente: Titonko, Marzo de 2005.

2.3. DEMANDA

2.3.1. El mercado actual.

El mercado ha demostrado ser bueno y con gran demanda por el incremento en ventas que se viene presentando, donde los principales compradores que se han identificado han sido mujeres amas de casa, de los diferentes estratos, de ciudades como Medellín y Bogotá, donde algunos incrementos se ha debido a la gran demanda que hay por la vivienda nueva y la necesidad que genera este producto.

✚ Elementos que inciden en la compra:

Por qué: Surge la necesidad de tener papeleras, servilleteros, etc, y además tener la casa bonita y a la moda.

Cuándo: Si se va a adquirir un apartamento nuevo, si se quieren renovar artículos viejos, si no se tienen estos artículos y surge la necesidad.

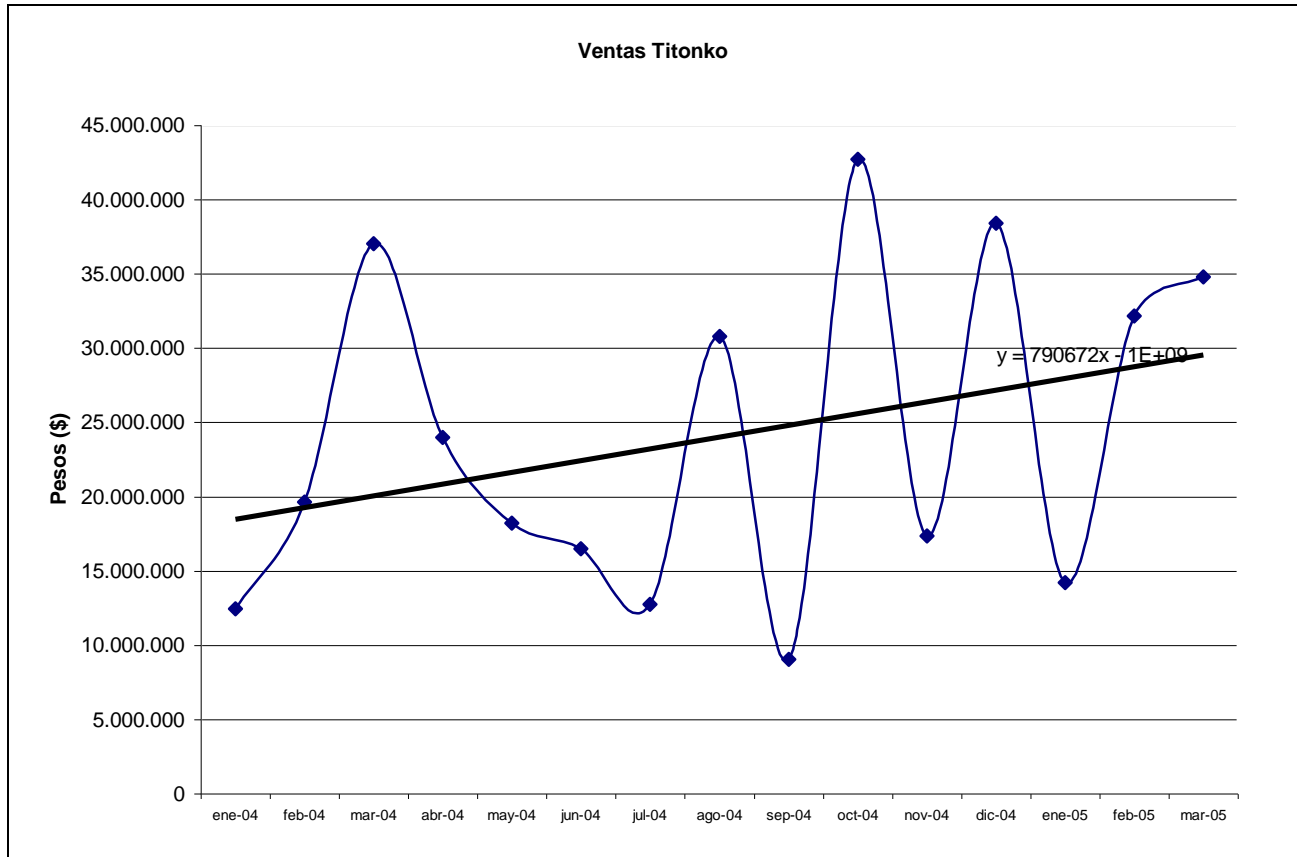
Dónde: A través de los almacenes de cadena o en la venta directa.

Cómo: Lo compran de contado si es el artículo solo o por cualquier metodología que manejan los almacenes de cadena cuando es incluido con una serie de productos del mercado.

Las tendencias van con la moda por lo que la empresa esta innovando y desarrollando constantemente nuevos diseños y motivos.

2.3.2. Ciclo de las ventas.

Gráfica 1. Ciclo de ventas 2004-2005.



Fuente: Titonko, Marzo de 2005.

El comportamiento presentado en las ventas de Titonko es cíclico, con picos altos que coinciden con fechas como el día de la madre y navidad. Los puntos bajos son de alta preocupación por la gran diferencia entre un mes y otro.

2.3.3. Análisis del sector.¹

Sector: Petroquímico

Subsector: Plásticos, acrílico.

El producto de la empresa TITONKO es un material compuesto de acrílico y tela. A su vez, el acrílico es un compuesto de acetatos y productos intermedios derivados del petróleo, que al ser transformados se convierte en un tipo de plástico (monómero).

De este modo, establecemos que el acrílico pertenece al sector "Petroquímico" y subsector "Plásticos".

¹ Revista Dinero, 2004. <http://www.dinero.com/dinero/ArticuloView.jsp?edicion=183&id=2928>

2.3.3.1. Estructura del mercado.

El plástico es usado actualmente como materia prima para la fabricación de productos de uso cotidiano y diverso, como juegos, empaques, piezas móviles y de electrodomésticos, tubos, piezas para construcción civil, materiales higiénicos y otros. Por lo tanto, se destaca que el plástico representa un material moderno, capaz de servir inclusive como indicador del desarrollo de un país.

La cadena industrial del plástico está conformada por diversas empresas: las centrales petroquímicas (generadoras de materias-primas básicas como la nafta, el gas natural, los gases etano, propano, butadieno, benceno y otros), las empresas productoras de resinas plásticas y la industria de transformación fabricantes de productos para el consumidor final.

En el último año (2004) en Colombia se observó una tendencia de crecimiento de la industrial en general. En el país, predominan las empresas pequeñas, muchas de ellas informales, en su mayoría productoras de bolsas y empaques.

El 44% de la producción de manufacturas plásticas se realiza en Bogotá mientras la costa Atlántica concentra a buena parte de los productores de petroquímicos.

Los plásticos en general además de tener un componente grande de materias primas provenientes del país (básicamente derivados del petróleo), se provee también de materias primas importadas. Sin embargo, sigue siendo más grande la tasa de exportaciones que la de importaciones en este mercado.

2.3.3.2. Desarrollo tecnológico e industrial.

Los empresarios colombianos enfrentan un reto bastante grande, pues, el envejecimiento tecnológico y el desgaste de los equipos es bastante grande y generalizado.

En la actualidad, las empresas buscando una mayor competitividad se están poniendo en la tarea de innovar y actualizar su tecnología, esto se está dando gracias a los esfuerzos conjuntos de los Institutos de investigación y el Estado.

Como resultado, surgió el Instituto de Capacitación e Investigación del Plástico y del Caucho "ICIPC", en Medellín, el cual ya ha hecho varios desarrollos importantes para la industria como el software llamado Tool Boxes orientado a operarios encargados de la producción de plástico, convirtiéndose así en un apoyo vital, pues, disponer de tales herramientas ayuda a solucionar problemas de productividad como altos niveles de rechazos de la materia prima y bajos niveles de producción, problemas de calidad, problemas de control de procesos, problemas de diseño, entre otros.

Por el lado de la inversión en maquinaria y equipo, el esfuerzo continúa, pues, aunque los empresarios son conscientes de su importancia, es bastante difícil en el momento tomar una decisión de inyección de capital, pues, las empresas del sector se encuentran en una situación de gran austeridad. Sin embargo, Se

espera que las perspectivas de reevaluación que continúan sirvan de incentivo para la industria, en el sentido de aumentar la importación de maquinaria y equipo nuevo.

2.3.3.3. Situación interna de la Industria.

El mercado interno ha mostrado un comportamiento relativamente bueno en los últimos años, sin embargo, el último año, la industria del plástico se enfrenta a uno de los momentos más difíciles "No se ve un dinamismo en el mercado interno", explica Carlos Alberto Garay, presidente de Acoplásticos. El mercado nacional se encuentra bastante estancado en materia de demanda de plástico y a aunque la construcción sigue teniendo una dinámica positiva las ventas no se ven despejar.

2.3.3.4. Importaciones y exportaciones.

Las importaciones de materia prima se hacen principalmente de Venezuela, quien por su gran fortaleza petrolera concentra grandes fábricas de resinas plásticas. Sin embargo, este año a causa de la crisis venezolana y el aumento de los precios del petróleo ha hecho que las importaciones sean bastante bajas, llevando incluso a las empresas tradicionalmente competidoras a apoyarse mutuamente con préstamos de materia prima, pues, muchas veces el mercado interno no alcanza a cubrir esta demanda.

Las importaciones de producto terminado de plástico, ascendieron a US\$238 millones en 2004, proviniendo principalmente de Estados Unidos y La Comunidad Andina. En lo que va corrido de este año, las importaciones han bajado, dada la baja de demanda interna de estos productos en el país; se espera que para el segundo semestre las importaciones aumenten, teniendo en cuenta la expectativa de reevaluación que se tiene.

En cuanto a las exportaciones, en 2004, la producción de esta industria creció en 7,24% y sus ventas en 8,86%, gracias al dinamismo de sus exportaciones que, a pesar de la caída del mercado venezolano, crecieron 13,5%.

La industria plástica exportó más de US\$227 millones a mercados como el de Estados Unidos, la comunidad Andina, Europa y Asia. Su orientación exportadora es fuerte y, por ejemplo, las exportaciones directas de materias plásticas ascienden al 40% de la producción local.

Sin embargo, para 2005, la industria enfrenta uno de sus momentos más difíciles, pues la crisis venezolana ha tenido un efecto dramático, ya que cerca del 40% de los principales productos terminados de plástico tienen como destino el vecino país. En lo que va corrido del año, las exportaciones a Venezuela han caído cerca de 80%. Las empresas de la industria se han visto obligadas a mirar otros mercados como los de Centroamérica, el Caribe y nuevos países en Suramérica.

2.3.3.5. Perspectivas y oportunidades.

Las mayores oportunidades del sector plásticos está en las exportaciones, esto lo demuestra el consumo de plástico anual en Colombia que es de 13.2 Kilos por habitante mientras en Estados Unidos este consumo es de 128.8 Kilos.

La opción de las empresas colombianas es fortalecer su fuerza de ventas y/o actividad comercializadora, con miras a incrementar y fortalecer su participación en el mercado. Así, las comercializadoras son una buena opción para identificar clientes potenciales, sin embargo, es responsabilidad de la empresa prestar un servicio integral y de asesoría que genere un valor agregado, que el cliente identifique claramente, y por el cual se decida a hacer compras a las empresas colombianas.

Así mismo, una oportunidad importante es aprovechar la reevaluación que está teniendo el dólar actualmente que da la facilidad de invertir en tecnología a menores costos y que es una necesidad grande, pues con la puesta en marcha del TLC, el sector deberá estar bien fortalecido para enfrentar la competencia. De otro lado, Colombia debe tener en cuenta diversas amenazas que pueden perjudicar su competitividad, como son:

- ✚ La competencia desleal de países como Corea, que exportan a precios por debajo de los costos de producción.
- ✚ La competitividad de la industria estaría en juego si dentro del acuerdo de libre comercio de las Américas, Alca, no se negocia bien la desgravación arancelaria.
- ✚ Las políticas cambiarias pues si bien es cierto que la devaluación incrementa el valor de las exportaciones también es cierto que encarece las materias primas que importa este sector.
- ✚ La gran dependencia de Venezuela como proveedor de materias primas, que se ha convertido en un gran impedimento de producción, pues aunque Venezuela es un excelente proveedor, dada su cercanía y las relaciones que se tienen, no se puede depender de un solo proveedor.

2.3.4. Análisis de la demanda

2.3.4.1. Clientes potenciales de la población colombiana.

Las mujeres amas de casa en Medellín son el 57.2%² del total de las mujeres lo que corresponde a 278.207 mujeres.

Según esta estadística y las encuestas realizadas con ayuda de 2 estudiantes de la EIA, se tienen las siguientes conclusiones:

Muestra: 300 mujeres entre 18 y 60 años de la ciudad de Medellín.

Fecha de la encuesta: Agosto de 2004.

Hipótesis: Se acepta el material acrílico en los productos en el hogar.

² Portafolio 2003,
http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_gere_online/noticiasgerencia/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-1117154.html

1. Sexo.

El 100% de las personas encuestadas fueron mujeres.

2. Reconocimiento de las personas del plástico acrílico.

El 56% de las personas encuestadas reconocen el acrílico como material, un 30% dicen no estar seguros y tan solo un 13% dice no conocerlo. Esto nos muestra que para la gente en general el acrílico es un material conocido o por lo menos familiar.

3. Percepción de las personas hacia el acrílico como material.

El 63% de las personas encuestadas consideran el acrílico un material resistente, así mismo el 23% perciben el acrílico como un material barato, el 13% considera el acrílico como un material bonito, nadie considera que el material es desechable. Esto, nos indica que el acrílico está muy bien percibido en el aspecto de calidad y nos muestra una buena percepción del precio. Por esta razón la innovación de este material es básica para convertir el acrílico un material con múltiples fortalezas.

4. Razones de compra del producto en acrílico.

El 56% de las personas consideran que la razón principal de compra sería que el producto fuera bonito, el 36% dicen que lo escogerían por resistente y 8% consideran que el precio bajo sería la razón. Esto indica que el acrílico tiene un gran potencial decorativo.

5. Razones para escoger el acrílico frente al vidrio.

El 60% escogería al acrílico frente al vidrio por mayor economía, el 26% por ser mas decorativo y el 14% por resistencia. Esto nos muestra que el acrílico es percibido como un material que compite con el vidrio (material sustituto) siempre y cuando este mantenga un precio más bajo.

6. Precio que estaría dispuesto a pagar.

El valor comercial de un vaso en acrílico es de \$1900, por lo tanto el valor que estaría dispuesto a pagar las personas está por encima, pues, el 76% de las personas pagarían un valor entre \$3000 y \$4000, el 16% estaría dispuesto a pagar de \$1000 a \$2900 y el 8% pagaría mas de \$4000. Esto significa que el precio está por debajo de lo que las personas están dispuestas a pagar.

7. Importancia que le dan las personas al conocimiento del producto.

Para el 76% es importante conocer más del acrílico para aumentar su consumo, mientras que para el 24% no es importante. Esto significa que es importante incrementar la información del producto en su publicidad para aumentar la seguridad de las personas al momento de comprar.

2.3.4.2. Análisis de la demanda futura.

Observando los resultados de las encuestas y el análisis realizado para el mercado y la oferta, se puede realizar una proyección de la demanda para los próximos 3 años, teniendo en cuenta los diferentes índices de natalidad,

mortalidad, tasa de oportunidad igual al DTF y un precio de venta al público promedio de \$3000 la proyección del total de ingresos esperados es la siguiente:

Tabla 10. Mercado objetivo.

| | | | | | | |
|-------------------------------------|---------|-------|----------------|---|----------|-------------------------------|
| Población Mujeres Medellín año 1999 | 486.376 | hab | ESTRATO | | % | } Mercado Objetivo 54% |
| Tasa Mortalidad | 0,57% | anual | Alto | 6 | 3% | |
| Tasa Natalidad | 2,03% | anual | Medio - alto | 5 | 8% | |
| Tasa crecimiento | 1,46% | anual | Medio - Medio | 4 | 11% | |
| No. Personas/flia | 4,62 | | Medio - Bajo | 3 | 32% | |

| | |
|------------------------|--------|
| ENCUESTA | |
| # Mujeres amas de casa | 57,20% |
| Interés en comprar | 82,00% |
| MERCADO INTERESADO | 46,90% |

| | | |
|----------------------------------------------------------|---------|-----|
| Población proyectada año 2005 | 530.568 | hab |
| Población total proyectada Mdo. Objetivo año 2005 | 286.507 | hab |

| | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------|----------|
| Personas del mercado objetivo potencialmente interesada año 2005 | 134.383 | hab |
| No. Flías Mercado interesado año 2005 | 29.087 | familias |
| Demanda efectiva (Demanda máxima) | 62.014 | familias |

Proyección a 3 Años

Tabla 11. Proyección.

| | | | |
|-----------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| Precio Prom. Producto (\$) | 3000 | | |
| AÑO | dic-06 | dic-07 | dic-08 |
| Crecimiento demanda | 11% | 12% | 12% |
| Demanda teórica (Flías) | 368.899 | 415.685 | 468.404 |
| Demanda real (Flías) | 32.452 | 36.567 | 41.205 |
| INGRESOS TOTALES | 97.355.237 | 109.702.317 | 123.615.317 |
| TASA DE DESCUENTO | 12% | E. ANUAL | |
| | 0,95% | E. MENSUAL | |

| | |
|---------------------|----------------------|
| VPN INGRESOS | 3.139.633.600 |
|---------------------|----------------------|

De acuerdo con la proyección realizada y teniendo en cuenta un crecimiento de la demanda del 1% mensual durante los tres primeros años, se estima un VPN de 3.139 millones de pesos. De aquí en adelante se trabajara en conservar el mercado obtenido.

2.3.5. Canales de distribución.

Los canales utilizados por la empresa para distribuir los productos están enmarcados dentro de 3 grupos:

- + Empresas dedicadas a ventas directas. (LEBON)
- + Almacenes de grandes superficies. (ÉXITO - HOMECENTER)
- + Ventas por catalogo. (NOVAVENTA)

Estos canales son preferibles por su forma de pago, ya que los pagos son por orden de pedido y no en consignación como muchos otros canales.

Es una gran fortaleza llevar tanto tiempo codificado en cadenas tan importantes como las mencionadas, ya que en estos momentos se hace difícil la codificación allí de nuevos productos.

2.4. MERCADO

2.4.1. Políticas en mercadeo y ventas.

Algunas políticas que se pudieron rescatar después de indagación al personal son:

- + Mantener actualizado el informe de Ventas.
- + Hacerle seguimiento a los clientes tradicionales.
- + Realizar muestras.

Claramente se percibe la falta de políticas claras y definidas en cada una de las áreas.

2.4.2. Determinación de los mercados

Existen tres mercados que se han enfocado para Titonko, divididos en línea hogar que es el mercado objetivo de Titonko ya que va con su razón social, un mercado institucional que es un mercado alternativo que se podría convertir en objetivo por su potencial y un mercado de contingencia que surge por oportunidades estacionales que brinda el mercado en general y podría ser herramienta de contraciclos.

Tabla 12. Determinación de mercados.

| MERCADOS | |
|-----------------|---------------------|
| Objetivo | Línea hogar |
| Alternativo | Línea institucional |
| Contingencia | Bisutería y varios. |

2.4.2.1. Mercado objetivo.

La línea hogar a presentado muy buena aceptación en los años, ya se tiene un mercado abarcado y se tiene la técnica y las investigaciones pertinentes para estar a la moda e innovar de manera continua.

2.4.2.2. Mercado alternativo.

La línea institucional es un mercado verdaderamente muy grande, pero que necesita de personas con conocimientos especializados en el temas para entrar en el, ya que se tocan temas de imagen corporativa, productos masivos, etc., que sin una buena formación o guía se podría fracasar. Por lo tanto se hará primero un buen estudio o se traerán asesores para lograrlo mas adelante.

2.4.2.3. Mercado de contingencia.

La bisutería y otros productos como libretas, llaveros, etc., son artículos que se desarrollan en el mercado en un lapso de tiempo muy corto pero que representan buenas oportunidades de ingresos adicionales pero que es difícil hacerlos perdurar en el mercado en el tiempo.

2.4.3. Mercadeo de clientes.

Las estrategias actuales de mercadeo y obtención de clientes, se manejan de forma personalizada, mediante citación previa y a través de canales comunes hacia los distribuidores. Este contacto es realizado primordialmente por la gerente. Sus clientes primarios son distribuidores al detal de mercancía comprada al por mayor. (Grandes superficies)

2.4.3.1. Etapas de mercadeo con los clientes.

- + Inicialmente se identifica el cliente potencial de manera arbitraria por recomendación de terceros o instinto comercial.
- + Luego se contacta por teléfono, concertando cita para presentación del brochure. Existe la posibilidad de un contacto inicial por parte del cliente, a través de una página Web, definida así por sus funciones generalizadas de contacto.
- + Después se envía el brochure posterior a la reunión.
- + Así se realiza una presentación de muestras ante el cliente, logrando mejor éxito que el brochure de manera individual. La presentación incluye una explicación somera de la técnica particular de LENCERÍA TITONKO LTDA., y una posible tentativa de precios previa a la negociación.
- + Por último, se espera iniciativa del cliente para iniciar producción sobre pedido.
- + El cobro se encuentra en rangos de pago definidos verbalmente, pero en la orden de compra (realizada generalmente por el cliente) se omite la definición de una fecha de pago, lo que ha ocasionado demoras en el pago mas allá del los rangos definidos.

2.4.3.2. Herramientas de mercadeo.

- + Brochure: Diseñado por terceros, con una explicación deficiente de el carácter particular del producto. Desactualizado y sin inventario del mismo para envío a nuevos clientes.
- + Página Web: La página es muy rígida, los colores no hacen alusión a los productos que se presentan, además la combinación que se hace de fondo dificulta una buena visualización general de la página. Faltan más

- hipervínculos que lleven al usuario a profundizar sobre cada producto. Mala calidad de fotos y deficiencia en la diagramación general.
- ✚ Muestras físicas: A veces se presentan muestras viejas y desactualizadas, su calidad a veces no es la mejor y presentan problemas en el muestrario con el cliente.
 - ✚ Los signos distintivos de la compañía no se encuentran registrados.

2.4.4. Análisis de la competencia.

La empresa no tiene competencia directa, pues la técnica que usa Titonko de acrílico con tela es un desarrollo que se hizo entre una importante empresa de Medellín y los creadores de Titonko, lo que hace que hasta el momento no exista competencia directa, la competencia indirecta son las diferentes empresas fabricantes de productos para el hogar. Frente a esta Titonko tiene una ventaja competitiva que es el diseño innovador y la técnica con tela que tiene mayor acogida en el mercado actualmente, sin embargo se enfrenta con una gran desventaja frente a sus competidores que es la elaboración del producto final pues la competencia maneja una tecnología superior, como es la técnica del soplado. Otra competencia indirecta de Titonko son las empresas cuya razón social es la producción de productos para el hogar en plástico, tales como Extra, Vaniplast, entre otras, frente a esta competencia la principal fortaleza de Titonko es que ofrece un producto mucho más elegante, así mismo su principal debilidad es el precio que es un poco más alto, debido a que el costo del acrílico es más elevado que el plástico.

La competencia está en los artículos importados que se consiguen en las tiendas de decoración y en algunos almacenes de cadena como Homecenter, los cuales están posicionados en estratos 5 y 6 por sus altos costos.

2.4.4.1. Productos sustitutos.

Todos aquellos que cumplan la función como objeto, por ejemplo un servilletero lo puede sustituir un plato, un vasero lo puede sustituir una servilleta, etc. y todos los productos que no son decorativos pero que sirven para tal uso.

- ✚ Artículos de necesidad en el hogar de los siguientes materiales:
Algunos valores por cm² de materiales sustitutos en algunas cadenas comerciales son:
Madera, Valor cm² = \$14
Vidrio, Valor cm² = \$9.4
Metal, Valor cm² = \$19
Contra un valor del Acrílico, Valor cm² = \$7.62
- ✚ Insatisfactores de los productos sustitutos:
Madera: Sus estilos son muy clásicos y no permite hacer diseños novedosos y personalizados a costos razonables.
Vidrio: No permite combinar con estampados y además es un material muy frágil por lo que se vuelve muy delicado.

Metal: Su naturaleza no permite utilizar diferentes motivos por lo que se limita a sus diseños novedosos, pero su alto costo lo hace de difícil acceso para algunos nichos.

2.4.4.2. Productos complementarios.

Algunos productos complementarios para los productos de la línea hogar de Titonko son:

- + Apartamentos nuevos.
- + Líquidos.
- + Granos.
- + Jabones.
- + Servilletas.
- + Ollas.
- + Otros.

2.5. PRODUCCIÓN

2.5.1. Material utilizado.

- + Tela: Esta se compra estampada a distribuidores minoritarios reconocidos, en diferentes puntos de venta por cantidades relativamente pequeñas lo que probablemente aumenta el costo.
- + El proceso de selección de las diferentes telas, es realizado por los encargados en el desarrollo de los nuevos productos (rama creativa), escogiendo una mayor concentración de poliéster que algodón, teniendo como parámetro la translucidez de la tela para evitar los posibles problemas al desteñir (conocimiento adquirido a través de ensayo y error)
- + Madera y Aluminio: Estos son adquiridos con distribuidores genéricos (sin especificidad), según las cantidades necesarias, posiblemente comprando retazos por su baja cantidad. Estos son utilizados para la elaboración de moldes; como estos son hechos sin un diseño previo causa unas pérdidas de material al estar expuestos al ensayo y error para lograr la utilidad del molde.
- + Resinas y catalizador: Son compradas a medida que se vaya necesitando mayor cantidad. Sin tener una predilección por un proveedor. Son utilizados para ensamble y rectificación de los productos al final de la línea productiva.
- + Cera y felpa: Son reemplazados según el operario señale su necesidad. Sin tener una predilección por un proveedor.

2.5.2. Servicios previos a producción.

- + Láminas de acrílico con tela: Este servicio es adquirido externamente por medio de contratos verbales, generando riesgos de propiedad industrial, y aumento de precios frente a una supuesta demanda exclusiva.

El servicio actual presenta un bajo control de calidad, lo que genera pérdida de material no planificada.

- ✚ Realización de modelos: Estos se realizan con conocimientos empíricos, bajo un parámetro de ensayo y error, y no se realizan diseños básicos del molde. Por ser hechos por personal perteneciente a la nómina presenta un bajo costo, pero este servicio no se encuentra estipulado en el contrato.

2.5.3. Proceso Productivo

Existe una falta de definición en línea de producción, ó diagrama de precedencia, lo que provoca una distribución de trabajo (funcionalidad) ineficiente.

A modo general, se puede observar las siguientes características del proceso productivo:

A. Línea de producción:

- ✚ Se entrega un diseño de producto al personal con conocimientos de realización de moldes de termo formado.
- ✚ Se realiza un molde para termo formar con las características necesarias para el nuevo diseño. A veces se debe repetir este proceso varias veces debido a fallas en la funcionalidad del molde realizado.
- ✚ Paralelamente se corta la lámina según medidas genéricas (cálculo humano) lo que genera retazos de material evadibles.
- ✚ Se realiza el calentamiento para la termo formación.
- ✚ Se saca el acrílico moldeado del molde para hacerle un pre-acabado (asentamiento).
- ✚ En forma manual se realiza el pegado y artesanalmente (revisión a observación) se realiza una rectificación con su consecuente relleno según sea necesario.
- ✚ Se rectifica en la copiadora según demande el producto (para dar acabado mas acorde con la forma deseada).
- ✚ Se pule y se brilla, para darle un acabado final.
- ✚ Se realizan modificaciones para colocar accesorios
- ✚ Ensamble final.

B. Parámetros de seguridad:

No se tiene ninguna asesoría para un programa de salud y seguridad ocupacional o de manejo de personal en casos de emergencia. Además hay una falta de distribución espacial para disminuir riesgos profesionales.

C. Equipos utilizados en la producción:

Los equipos utilizados en el área productiva para la fabricación de los diferentes productos se presentan a continuación.

Para la realización del molde:

- Prensa mecánica grande
Valor comercial: \$2.000.000
Cantidad: 1
- Prensa mecánica mediana
Valor comercial: \$1.000.000
Cantidad: 1



Figura 2 Prensa mecánica grande.



Figura 3 Prensa mecánica mediana.

- Prensa mecánica pequeña
Valor comercial: \$70.000
Cantidad: 3
- Horno para termoformado
Valor comercial: \$100.000
Cantidad: 3



Figura 4 Prensa mecánica pequeña



Figura 5. Horno para termoformado

Para perforar algunas piezas:

- Taladro de pie
Valor comercial: \$500.000
Cantidad: 1

Para cortes finos en el acrílico:

- Cortadora Sin Fin
Valor comercial: \$500.000
Cantidad: 1



Figura 6. Cortadora Sin fin



Figura 7. Taladro de pie

- Ruteadora
Valor comercial: \$350.000
Cantidad: 2

Para acabados finales del acrílico:

- Pulidora y/o Brilladora
Valor comercial: \$375.000
Cantidad: 2



Figura 8. Pulidora, Brilladora



Figura 9. Ruteadora

Para cortes gruesos en el acrílico:

- Cortadora de disco
Valor comercial: \$550.000
Cantidad: 1



Figura 10. Cortadora de disco



Figura 11. Discos de corte disco

D. Procedimientos realizados:

- ✚ Corte: Realizado con bisturí, sinfín, sierra, copiadora de fresas y segueta.
- ✚ Calentamiento: Realizado con 2 hornos funcionales.
- ✚ Prensado: Realizado con 3 prensas grandes y prensas de fijación.
- ✚ Fijación: Realizado de forma manual con cloruro de metileno y cemento acrílico dosificando con jeringa.
- ✚ Rectificado: Realizado con copiadora y lija; algunas veces esmerilado.
- ✚ Pulimento: Realizado con pulidora (felpa y cera).
- ✚ Taladrado: Realizado con taladro de pie.

E. Proceso creativo:

Dirigido e iniciado por el mismo personal de ventas. Sus lineamientos actuales son satisfacer los gustos populares (la moda) y explotar las habilidades creativas del personal realizador del molde y del realizador de las compras de telas. No se realiza estudio de mercado específico.

F. Contratación de procesos:

Se capacitó personal externo (se explicó los procedimientos) para la realización de las láminas con las telas particulares de la compañía; actualmente se realiza con un distribuidor de acrílicos metropolitano. Se están presentando dificultades ante la exclusividad de los procedimientos y falta de concertación mutua en los precios.

G. Parámetros de calidad:

Los criterios para determinar la calidad en el acabado del producto son a base de los conceptos del personal que se encuentra empacando dicho producto. No existe una normalización ni estandarización en la calidad de los productos.

H. Manejo de desechos:

Se colocan los retazos sobrantes de la producción sin ningún orden definido, solo un espacio delimitado, lo que retrasa el proceso de reutilización de los mismos. Hasta el momento no se conocen problemas de tipo ambiental con el manejo de los desechos.

I. Servicios públicos necesarios:

Se necesitan conexiones a la línea viva del sistema de distribución eléctrica, flujos de agua y una línea telefónica para tener contacto con el área administrativa y en caso de emergencia.

2.5.4. Capacidad de producción.

La capacidad diaria es para cada producto individualmente como se muestra en la tabla 13.

Tabla 13 Capacidad productiva.

| CANTIDAD DE PRODUCCIÓN DIARIA | | |
|--------------------------------|----------------------------|---------------|
| PRODUCTO | PRODUCCION DIARIA (un/día) | OBSERVACIONES |
| Bandeja Cuadrada 31 x 31 | 200 | |
| Bandeja Cuadrada 23 x23 | 250 | |
| Bandeja Rectangular 23 x 17 | 250 | |
| Bandeja Ovalada 31x25 | 150 | |
| Bandeja Ovalada 28x22 | 170 | |
| Bandeja Ovalada 24x18,5 | 190 | |
| Ensaladera Grande + Servidoras | 70 | |
| Ensaladera Pequeña + | 70 | |

| CANTIDAD DE PRODUCCIÓN DIARIA | | |
|-------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------|
| PRODUCTO | PRODUCCION DIARIA (un/día) | OBSERVACIONES |
| Servidoras | | |
| Bandeja Pasantes + Coquita | 100 | |
| Pasantera Grande Cuadrada | 90 | |
| Servilletero | 120 | |
| Portavasos Cuadrado | 260 | Juego de 4 |
| Portavasos Redondo | 75 | Juego de 4 |
| Jarras | 35 | |
| Hieleras | 50 | |
| Vasos | 50 | |
| Tarro Cocina | 35 | Grande |
| Tarro Cocina | 38 | Mediano |
| Tarro Cocina | 40 | Pequeño |
| Salero Pirámide | 40 | |
| Mantequera | 60 | Grande |
| Mantequera | 60 | Pequeño |
| Quesera | 60 | Grande |
| Quesera | 60 | Pequeño |
| Tarro + Cucharones | 40 | |
| Perchero | 120 | |
| Papeleras | 70 | |
| Vasos | 60 | Cepillos-Baño |
| Vaso Dispensador | 50 | |
| Jabonera ovalada | 200 | |
| Jabonera Rectangular | 300 | |
| Solitario | 50 | |
| Lámpara | 150 | Rustica |
| Tabla picadora | 150 | |
| Juego Tarritos Cocina | 50 | |
| Espiral | 60 | |
| Portacuchara | 150 | Cantidad sacada con un solo molde puede ser mayor |
| Portacaliente Pescado Pequeño | 120 | |
| Portacaliente Pescado Mediano | 120 | |
| Portacaliente Pescado Grande | 120 | |

Fuente: Titonko, Marzo de 2005.

3. ANÁLISIS DOFA

3.1. DEBILIDADES.

3.1.1. Estructura organizacional.

- ✚ Se percibe la falta de un reglamento general y específico en cada una de las áreas.
- ✚ El personal de producción tiene un proceso de aprendizaje empírico, bajo ensayo y error.
- ✚ Las funciones del personal administrativo son delegadas a necesidad suponiendo muchas veces conocimientos completos en áreas no capacitadas.
- ✚ Las funciones se encuentran sin definir, así que la decisión la toma quien empíricamente posea la experiencia o desee tomar el riesgo.
- ✚ No existe una jerarquía organizacional definida.
- ✚ No existe un manual de funciones que permita a los empleados tener bien definido su cargo y responsabilidades.
- ✚ No existe un acompañamiento por parte de las aseguradoras de riesgos profesionales.
- ✚ Las cuentas de la empresa son mezcladas con gastos del hogar y cuentas de la otra empresa familiar Progana.
- ✚ No existen informes financieros ni contables reales.
- ✚ Para evaluar a los empleados no existen parámetros de comparación y de desempeño.
- ✚ No existe un presupuesto en la empresa.

3.1.2. Mercado.

- ✚ Se identifica el cliente potencial de manera arbitraria.
- ✚ La orden de compra es realizada por el cliente y no se definen políticas de pago.
- ✚ Las herramientas de apoyo al mercadeo como son el brochure, página web y las muestras físicas están desactualizadas y tienen una presentación deficiente de la empresa.
- ✚ Los signos distintivos de la compañía no se encuentran registrados.
- ✚ No se realiza estudio de mercado específico.
- ✚ No hay documentado un formato de quejas y reclamos para el servicio postventa.

3.1.3. Producción.

- ✚ No existen parámetros de calidad en la materia prima.
- ✚ No existen rangos de producción medios.
- ✚ El desgaste de los equipos es bastante grande.
- ✚ Los moldes son fabricados bajo técnicas de ensayo y error.

- ✚ Los servicios contratados previos a producción como la fabricación de la lámina acrílica son contratados verbalmente generando riesgos de propiedad industrial, y aumento de precios frente a una supuesta demanda exclusiva.
- ✚ Existe una falta de definición en línea de producción lo que provoca una distribución de trabajo ineficiente.
- ✚ No se tiene ninguna asesoría para un programa de salud y seguridad ocupacional o de manejo de personal en casos de emergencia.
- ✚ Los criterios para determinar la calidad en el acabado del producto son a base de los conceptos del personal que se encuentra empacado dicho producto. No existe una normalización ni estandarización en la calidad de los productos.

3.2. FORTALEZAS.

3.2.1. Estructura organizacional.

- ✚ Hay gran estabilidad Laboral.
- ✚ No existe sindicato ni pacto colectivo.
- ✚ Se tiene buen sentido de pertenencia por parte de los empleados.
- ✚ Existe un buen ambiente de trabajo.
- ✚ Situación financiera sana.

3.2.2. Producto.

- ✚ Se desarrollan constantemente nuevos productos. Buena capacidad de innovación.
- ✚ El acrílico es un material conocido o por lo menos familiar.
- ✚ El acrílico está muy bien percibido en el aspecto de calidad y nos muestra una buena percepción del precio.
- ✚ El acrílico tiene un gran potencial decorativo.

3.2.3. Mercado.

- ✚ Es una gran fortaleza llevar tanto tiempo codificado en cadenas tan importantes como las mencionadas, ya que en estos momentos se hace difícil la codificación allí de nuevos productos.
- ✚ Presenta diseños llamativos con materiales innovadores en sus productos.
- ✚ Se tiene un amplio portafolio de productos.

3.2.4. Producción.

- ✚ Procesos flexibles dando posibilidades de cambio de un producto a otro.
- ✚ Se presenta un alto conocimiento de la técnica en los diferentes procesos productivos.

3.3. AMENAZAS.

3.3.1. Producción.

- ✚ No se realiza ningún tipo de contrato de alianza estratégica o prestación de servicios por los servicios de producción de láminas de acrílicos o servicios de mantenimiento técnico de equipos.
- ✚ La competencia maneja una tecnología superior.

3.3.2. Mercado.

- ✚ Las importaciones de producto terminado de plástico aumentaron en Colombia.
- ✚ El alza del precio del petróleo podría encarecer la materia prima.
- ✚ La competencia desleal de países como Corea, que exportan a precios por debajo de los costos de producción.
- ✚ La competitividad de la industria estaría en juego si dentro del acuerdo de libre comercio de las Américas, Alca, no se negocia bien la desgravación arancelaria.
- ✚ La competencia maneja una tecnología superior.
- ✚ El envejecimiento tecnológico de la industria.
- ✚ No se ve un dinamismo en el mercado interno.
- ✚ La llegada de productos importados a bajo precio por el TLC.

3.4. OPORTUNIDADES.

3.4.1. Mercado.

- ✚ Posibles convenios con empresas textiles en Medellín como capital textil y de la moda en Colombia, para obtener diseños exclusivos.
- ✚ Es más grande la tasa de exportaciones que la de importaciones en este mercado lo que deja ver una oportunidad en el exterior.
- ✚ Los esfuerzos conjuntos de los Institutos de investigación y el Estado permiten innovar y actualizar la tecnología con condiciones favorables de financiación y asesorías.
- ✚ El Instituto de Capacitación e Investigación del Plástico y del Caucho "ICIPC", en Medellín, desarrolló el software llamado Tool Boxes que ayuda a solucionar problemas de productividad como altos niveles de rechazos de la materia prima y bajos niveles de producción, problemas de calidad, problemas de control de procesos, problemas de diseño, entre otros.
- ✚ Las perspectivas de reevaluación que continúan sirvan de incentivo para la industria, en el sentido de aumentar la importación de maquinaria y equipo nuevo.

- ✚ El consumo de plástico anual en Colombia que es de 13.2 Kilos por habitante mientras en Estados Unidos este consumo es de 128.8 Kilos, gran oportunidad de abarcar el mercado del vecino país.
- ✚ La reevaluación que está teniendo el peso actualmente que da la facilidad de invertir en tecnología a menores costos y que es una necesidad grande, pues con la puesta en marcha del TLC, el sector deberá estar bien fortalecido para enfrentar la competencia.
- ✚ La línea hogar a presentado muy buena aceptación en los años, ya se tiene un mercado abarcado y se tiene la técnica y las investigaciones pertinentes para estar a la moda e innovar de manera continua.
- ✚ La línea institucional es un mercado verdaderamente muy grande ya que se tocan temas de imagen corporativa, productos masivos, etc.
- ✚ El mercado Bogotano presenta buenas expectativas de incursión.

3.5. RECOMENDACIONES.

A continuación se describen cada uno de los puntos donde se enfatiza se deben realizar acciones inmediatas en algunos casos y en otros se deben proyectar a un mediano plazo, después de analizar los dos puntos anteriores.

3.5.1. Reorganización estructural.

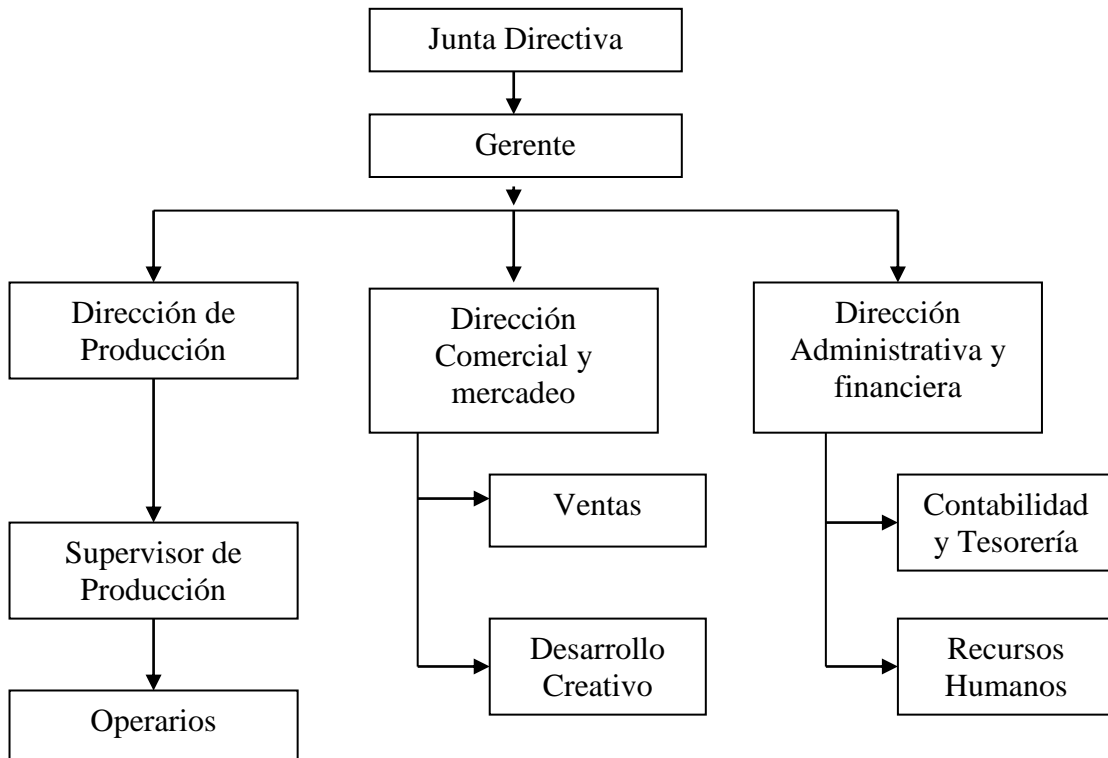
La organización de la actividad empresarial, como función básica administrativa, facilita el direccionamiento de los empleados para llevar a cabo los objetivos de la compañía. (Lecturas informativas: KOONTZ, HAROLD. et. al. "Administración. Una perspectiva global". 11ª ed. McGraw-Hill. 1998. Pág. 268-297 – HELLRIEGEL, DON. et. al. "Administración. Un enfoque basado en competencias". 9ª ed. Thomson Learning. 2002. pág 265-373.)

Ahora bien, una estructura organizacional es la representación formal de las relaciones laborales; es decir que define las funciones de cada empleado, departamento y/o área de la compañía y su respectiva interrelación y coordinación. Esto mejora la eficiencia de la actividad empresarial (HELLRIEGEL, DON. et. al. "Administración. Un enfoque basado en competencias". 9ª ed. Thomson Learning. 2002), ofrece mayor seguridad de orden a los empleados (evitando sindicalizaciones y demás) y facilita la administración de los recursos de la compañía.

Por eso, se recomienda aclarar las funciones de cada uno de los empleados (ya que es una compañía pequeña en cuestión de recursos humanos), formalizar dicha funcionalidad en los respectivos contratos y realizar el respectivo organigrama, que es el diagrama que ilustra gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos y/o empleados (HELLRIEGEL, DON. et. al. "Administración. Un enfoque basado en competencias". 9ª ed. Thomson Learning. 2002).

A continuación se presenta una estructura organizacional, con cadena de mando horizontal, que es adecuada para el tamaño de la organización y sus funciones.

Figura 12. Organigrama propuesto.



Explicación en función de las tres líneas de mando claramente diferenciadas en el organigrama:

- ✚ Dirección de producción: la persona responsable de esta dirección deberá manejar los proveedores, realizando los pagos a través de la dirección administrativa, y coordinar los lineamientos del área productiva a través del supervisor de producción. Deberá también pasar cualquier propuesta de cambio de proveedor ante la junta directiva.
- Supervisor de producción: su función principal es supervisar que todos los operarios realicen su operación según los estándares y lineamientos entregados a él por el director de producción y el equipo de desarrollo creativo; aunque, debido al tamaño de la organización, puede involucrarse en alguna operación directamente (ojalá sea en donde sea necesario descongestionar la línea de producción). Debe estar capacitado en todas las operaciones realizadas en la línea de producción.
- Operarios: son todos aquellos empleados encargados de una operación específica en el área de producción. Deben laborar según les sea señalado por el supervisor de producción y deben estar capacitados para la realización de dicha tarea.

- ✚ Dirección comercial y mercadeo: La persona responsable de esta dirección debe coordinar dos grandes actividades: las ventas y el desarrollo creativo. Esta persona podrá estar involucrada en cualquiera de las actividades, mas aún será la que se presente en reunión de junta directiva para presentar sus informes (podrá llevar personal adicional pero no podrá delegar su asistencia sin excusa debida). Cualquier propuesta deberá pasar a la junta directiva y de allí a la dirección pertinente.
 - Ventas: La(s) persona(s) involucrada(s) en esta actividad deberá(n) laborar según el proceso de mercadeo que la compañía posee, buscando mayor cantidad de clientes y ventas. Deberá(n) tener un contacto no exclusivo con el cliente, dejando en claro la empresa para la que se labora y entregando toda la información de trámites comerciales a la dirección administrativa. Esta actividad incluye el contacto con agencias publicitarias y el manejo de las herramientas publicitarias proveídas por las mismas. Propuestas de inversión publicitaria y demás deberán pasar primero por la junta directiva y luego por la dirección administrativa. Deberá(n) además poseer buenas interrelaciones personales.
 - Desarrollo creativo: esta actividad involucra una investigación de mercado para propuestas de nuevos productos; dichas propuestas irán primero a junta directiva y luego pasarán a dirección de producción, con la cual se coordinará el trabajo respectivo de retroalimentación (comentarios y sugerencias al objeto real). La(s) persona(s) involucrada(s) en esta actividad deberá(n) tener capacidades creativas y tener contacto con el mercado objetivo en cuestión.
- ✚ Dirección administrativa y financiera: la persona responsable de esta dirección debe coordinar dos actividades básicas: contabilidad y tesorería y recursos humanos. Es la que busca y coordina los respectivos asesores o empleados externos (de outsourcing) de las actividades relacionadas con los empleados. Así como también manejará el historial contractual de la compañía (de servicios, alianzas estratégicas, entre otros), presentando los informes respectivos a la junta directiva. Además se encarga de los estudios financieros para conseguir los recursos económicos que permita desarrollar las actividades de las otras áreas.
 - Contabilidad y Tesorería: la(s) persona(s) involucrada(s) en esta actividad deberá(n) realizar los informes de tesorería (flujos) para la junta directiva y manejar una contabilidad básica con la cual comparar los informes contables del contador (bien sea externo o de planta) o poder tomar decisiones de carácter financiero sin esperar información exterior a la compañía (en caso de que el contador sea externo) agilizando muchos procedimientos. Así como realizar los desembolsos o consignaciones pertinentes en las cuentas de la compañía. Deberá(n) poseer conocimientos básicos de contabilidad.
 - Recursos humanos: la(s) persona(s) involucrada(s) en esta actividad deberá(n) manejar las diferentes instituciones involucradas en las prestaciones legales (EPS, ARP, Fondos de Cesantías, entre otros), así como el cálculo del pago de las mismas. Además deberá(n) realizar los contratos pertinentes (o

asesorarse para ello) con los empleados y calcular su respectiva nómina. También deberá(n) velar por unas adecuadas relaciones profesionales a nivel interno y velar por el bienestar de los empleados, evitando dificultades futuras. Se recomienda que estén involucradas en esta actividad personas con conocimientos avanzados de legislación laboral para su adecuada realización. Para evitar inconformidades por parte de los empleados y problemas de salud ocupacional se recomienda aprovechar las asesorías que las diferentes ARPs (sobre la que se este cotizando) prestan sobre el desarrollo del programa de salud ocupacional y de seguridad empresarial. (Ver anexo 3)

3.5.2. Manejo de proveedores.

Cuando se contacten nuevos proveedores a los cuales hay que capacitarlos en un nuevo procedimiento recomendamos que previo a la capacitación se realice un contrato de alianza estratégica en el cual se estipule claramente la propiedad patrimonial de dicho conocimiento y delimitar las transacciones económicas en un tiempo determinado.

3.5.2.1. Proveedores de acrílicos opcionales.

A continuación se listan algunos proveedores de acrílico que prestan un servicio recomendable y se pueden negociar precios diferentes a los que poseen actualmente.

✚ OG acrílicos

3616800

Lamina calibre2 de 1.2x1.8 \$98236

✚ Retales acrílicos

4134114

Lamina calibre2 de 1.2x1.8 \$88300

✚ Acrílicos Colombia

2176484

Lamina calibre2 de 1.2x1.8 \$82000

3.5.2.2 Proveedor de Cloruro de Metileno opcional.

Se recomienda el siguiente proveedor por su historial de calidad.

✚ Protokimica

Guayabal 2858787

Centro 5129245/65

Belén 2386610

3.5.3. Reevaluación de técnicas de mercadeo

Se recomiendan tres acciones a tener en cuenta en cuanto al mercadeo: Un nuevo proceso de mercadeo, un nuevo formato de cobro y un proceso de expansión posible a evaluar.

3.5.3.1. Proceso de mercadeo con los clientes.

Etapas de contacto comercial con los diferentes clientes de forma que se exploten adecuadamente las herramientas publicitarias.

- + Definir cliente objetivo. Adquiriendo la información necesaria para contactar dicho cliente.
- + Envío previo del brochure donde se especifica los productos que se van a ofrecer. Aclarando también que se pedirá una cita posterior para la presentación completa del producto.
- + Concertación de cita con el cliente contactado (bien sea vía directa o vía Internet). En dicha cita se debe presentar el brochure y productos tangibles para soportar la presentación, así como una lista de precios y el tiempo de producción.

3.5.3.2. Formato de cobro.

Se propone al respecto que se realice una orden de pedido y factura de venta en la cual se le especifica al cliente la forma o condiciones de pago para tener más claro los plazos de pago del pedido completo.

3.5.3.3. Proceso de expansión.

Pensando en el crecimiento de la compañía, como estrategia para lograr un mejor posicionamiento de los productos en el mercado, el abrir su mercado objetivo para que abarque no solo los almacenes de cadena sino también a entidades donde la fidelidad del cliente es primordial.

Por ello se puede comenzar por las diferentes entidades financieras, como bancos y fondos de inversión, o proveedores de materia prima. Esto por que dichas entidades tienen como propósito utilizar productos de interés publicitario en sus oficinas o como detalles de acercamiento al cliente.

Luego, se propone diseñar un nuevo catálogo donde se exhiban los productos, haciendo énfasis en el lugar dónde iría el logotipo de la entidad, donde se recomienda que sea mostrado con el logotipo propio de LENCERIA TITONKO LTDA; mostrándoles variedad tanto en los diseños como en los productos. Es decir, tener diferentes modelos de un mismo producto (varios vasos, diferentes platos, entre otros).

Se recomiendan las siguientes agencias publicitarias para la creación de sus herramientas de mercadeo. Si no se desea utilizar los servicios de una agencia se puede recurrir a los llamados free-lance (particulares).

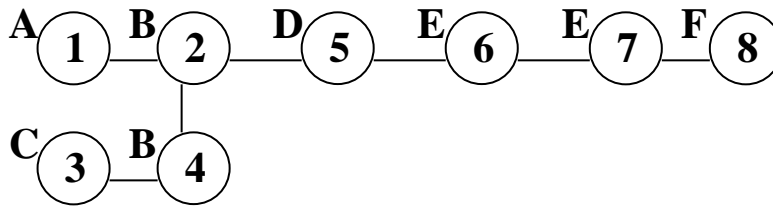
- + Plasma diseño
3126229
- + Integración (también conocidos como: La tienda creativa)
2680455
- + Arte+diseño
4144053
www.artemasdiseño.info
- + Grupo VIP : Diseño grafico imagen corporativa
3219448

3.5.4. Diagrama de precedencia.

Debido a la necesidad de acompañamiento de personal capacitado con el nuevo y a la falta de un organigrama productivo elaborado en función de un diagrama de precedencia, existe una posible subutilización de personal y capacidades, ya que no se le especifican funciones a cada personal sino que se ejecutan según sea la necesidad y el personal disponible.

Esta es una propuesta de diagrama de precedencia para el área de producción que es en sí el orden de las operaciones. Estas se encuentran organizadas de una manera que hace que la línea de producción sea más óptima y a su vez más segura para el empleado.

Figura 13. Diagrama de precedencia.



Fuente: MARK M DAVIS, et al. "Fundamentos de dirección de operaciones". 3ª Edición. McGraw-Hill. 2002

Antes de comenzar la producción de cualquier producto, se recomienda un esquema o plano del producto a producir, por partes y medidas; esto optimizaría la operación de realización de molde (no se perdería tanto material en ensayos) y en la de cortado (evitándose demasiados retazos). Así como una producción prueba de un solo producto a través de toda la línea de producción para evaluar cambios de diseño para disminuir complicaciones o dificultades a lo largo de la línea, previo a la producción completa deseada.

3.5.4.1. Leyenda del diagrama de precedencia.

✚ Operaciones y/o lugar donde se ejecuta:

1. Realización del molde según diseño.
2. Mesa donde se pone el molde.
3. Corte de la lámina según diseño
4. Termo formado de partes en horno
5. Taladrado de partes
6. Rectificado y pegado de partes en piezas
7. Pulimento de piezas.
8. Ensamble de piezas en producto final.

✚ Operarios y sus funciones:

- A. Quien realiza el molde
- B. El termo formador
- C. Quien corta la lamina
- D. Quien realiza el taladrado para el posterior ensamble.
- E. Quien rectifica y pule (él es el que se da cuenta si hay necesidad de rectificar antes de pulir).
- F. Quien realiza el ensamble final y hace algunas pruebas de calidad.

3.5.5. Equipos utilizados en la producción.

Se recomienda la mejor utilización de los equipos de producción para mejorar la eficiencia productiva, además se proponen nuevas tecnologías en algunos casos para tener en cuenta en una futura inversión.

✚ Realización del molde según diseño:

En esta actividad se recomienda utilizar para el corte de la madera la misma maquinaria propuesta para el corte de las láminas. Teniendo en cuenta el adecuado cambio de disco observando los diferentes pasos entre dientes y calibres para el material respectivo.

Para la fijación de los moldes es mejor utilizar prensas de fijación manual y prensas de mesa (debido al tamaño y a actividad específica). Estas prensas pueden ser enteramente manuales (a base de tornillos sinfín) y puede tener o no seguros de posición.

Existen más tipos de prensas como las plegadoras, para embutir, trenes de prensas encadenados, hidráulica de columna y de bancada móvil; pero bajos los requerimientos de su proceso productivo se deberán justificar bajo una investigación exhaustiva de prospección productiva para que sea rentable su utilización, ya que son para tasas industriales gama alta.

✚ Corte de la lámina según diseño:

Para esta actividad existe la posibilidad de utilizar sinfín, disco para cortar de mesa, sierra, caladora de mesa o manual según los requerimientos acabados particulares.

La sinfín se caracteriza por realizar cortes exactos y rápidos, permitiendo hacer corte oblicuos; pero limita las dimensiones de la lámina que se utiliza. El disco para cortar de mesa funciona con un motor a 3600 rpm (potencia genérica), permite hacer cortes en láminas de grandes dimensiones y graduar los ángulos de corte para láminas gruesas. La caladora de mesa o manual permite realizar cortes más precisos y con mejor acabado ya que al ser de sierra longitudinal, presenta sierras más delgadas; se recomienda estas últimas para láminas de termo formado.

✚ Termo formado de partes en horno:

Aquí se puede utilizar diferentes hornos de resistencia, infrarrojos y termo formadoras.

Los hornos de resistencia se pueden clasificar según el tamaño del circuito de las resistencias (el número de resistencias) y las paredes del horno con dichas resistencias. Los hornos infrarrojos funcionan con tubos de generación y radiación infrarrojo consumiendo menor energía y minimizando el espacio, pudiéndose diseñar a medida de las necesidades; pero su costo sería elevado por la tecnología que demanda. Para escoger específicamente uno de estos hornos se necesitaría saber las tasas de producción para poder observar la necesidad calórica del horno.

La termo formadora funciona calentando la lámina del material a termo formar, para luego por medio de unos ejes moldearla a presión sobre el molde y luego cortar las diferentes piezas producidas de esta manera. Esto permite un mayor número de unidades por cada acción de termo formado que luego se pueden cortar preferiblemente con la caladora, para su posterior acabado.

✚ Taladrado de partes:

Existen básicamente dos tipos de taladros: de pie o piso y manual. El taladro de piso posee un costo mayor, gasta más energía por cada encendido, pero posee mayor eficiencia al realizar orificios sobre materiales más sólidos y de diámetros mayores a 3 mm. Los taladros de mano tienen un menor pico de encendido en el consumo de energía, presentan mayor facilidad de uso y su finalidad es realizar orificios entre 0.4 y 3.2 mm de diámetro, con un mejor acabado. Existen soportes para los taladros de mano lo cual les confiere las mismas características de trabajo que un taladro de pie convencional.

✚ Rectificado y pegado de partes en piezas:

Para esta actividad se utiliza una rectificadora genérica que puede variar su facilidad de uso y precisión según su marca y modelo.

La rectificadora de interiores es una herramienta de alta precisión y minimiza el tiempo en el proceso de rectificado tanto de series medias como largas.

✚ Pulimento de piezas:

En esta actividad se utilizan pulidoras preferiblemente de doble felpa, es recomendable que los calibres de fricción de cada felpa sean diferentes para así seguir el circuito de pulimento evitando manejo ineficiente del tiempo en el montaje y desmontaje de felpas de manera repetitiva.

3.5.6. Realización de estudio de línea de producción.

Este estudio básicamente es una investigación más profunda de todos los procesos involucrados en la línea productiva, entregando criterios de evaluación acerca de la necesidad de cambio de algunos procesos y de mejoramiento continuo, reubicación espacial, optimización tecnológica y/o redefinición de diagrama de precedencia. (MARK M DAVIS, et al. "Fundamentos de dirección de operaciones". 3ª Edición. McGraw-Hill. 2002). Así que fundamentalmente entregara conclusiones de las estrategias a seguir para evolucionar los procesos productivos para una mayor rentabilidad.

El realizar esta investigación conlleva tener un conocimiento del estado del arte en el área en cuestión, además de poseer conocimientos básicos de desarrollo

industrial por lo que se debe hacer por personal capacitado para dichas investigaciones.

3.5.6.1. Rangos medios de producción.

Del estudio de línea de producción se puede obtener la información de los rangos medios de producción. Estos son los tiempos mínimos y máximos de producciones mínimas y máximas, es decir un estimado de cuanto se demoraría una producción en carga trabajo regular (como la utilización de menos personal) y un estimado de tiempo en carga de trabajo complementaria (horas extra).

Esta información serviría para ofrecerle al cliente un estimado de tiempo de entrega acertado o un aumento del precio (o disminución) por entrega en tiempos diferentes del pedido.

Tabla 14. MATRIZ DOFA.

| | Factores | | Fortalezas | Debilidades |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Factores | Externos | Internos | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades creativas sobresalientes • Elementos creativos altamente funcionales • Originalidad del producto • Agilidad en la información de costos • Personal productivo con capacitación diversificada • Buen Know-How de la producción | <ul style="list-style-type: none"> • Actividades productivas sin diseño previo. • Falta de estructura organizacional • Manejo legal deficiente • Ausencia de logística en producción. • Estructura de cobro deficiente • Herramientas de mercadeo deficientes. • Manejo financiero inadecuado. • Dependencia de un solo proveedor de acrílico. • Faltan estándares de calidad |
| Oportunidades | <ul style="list-style-type: none"> • Diversificación a mercado institucional. • Desarrollo del mercado Bogotano. • Diversificación de productos. • Variedad y gran número de distribuidores • Equipos de investigación de líneas de producción • Variedad y número de asesores que apoyen el plan de negocios. | <p>Estrategias de maximización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso a nuevos mercados como el institucional y al Bogotano. • Realización de alianzas estratégicas con proveedores • Realización de estudio de línea de producción para rangos de producción medios • Consecución de nueva asesoría publicitaria para nuevas herramientas comerciales. • Realización de estructura organizacional • Introducir un área para manejos financieros. | <p>Estrategias de control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realización de diagrama de precedencia • Consecución de asesorías legales especializadas • Consecución de asesoría en salud ocupacional • Realización de estructura organizacional • Realización de una estructura de cobro adecuada • Realización de parámetros de calidad de los productos. • Estandarización y normalización de procesos. | |
| Amenazas | <ul style="list-style-type: none"> • Manejo inadecuado de la propiedad industrial por agentes externos • Proveedores al detal de materia prima • Bajos parámetros de calidad en la materia prima • Mercado de proveedores a tiendas de cadena altamente competitivo | <p>Estrategias preventivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realización de alianzas estratégicas con proveedores • Estudio de funcionalidad de ARP • Realización de estudio de línea de producción para exigencias de calidad pre-producción • Consecución de asesorías legales especializadas • Realización de una estructura de cobro adecuada | <p>Estrategias de minimización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realización de alianzas estratégicas con proveedores • Realización de estudio de línea de producción para adecuada estandarización, medición y posterior innovación • Realización de estructura organizacional • Consecución de asesorías legales especializadas • Realización de una estructura de cobro adecuada | |

4. PLAN DE ACCIÓN

Este plan está orientado al fortalecimiento empresarial de Titonko. Para lograrlo se presentan a continuación estrategias y actividades para diferentes áreas de la empresa.

El tiempo de implementación del plan total será de 3 años, así en el primero se deben de cumplir gran parte de las acciones y algunas habrá que ir las madurando durante los años siguientes. Se utilizarán fichas de acción donde se especifican los recursos necesarios, la acción a ejecutar y cual es el objetivo final de dicha acción. A cada una de ellas se le asignará un responsable. (Ver anexo 1)

La meta para las ventas se enfocarán en dos mercados, el actual, siguiendo con los clientes tradicionales y se seguirán abriendo mercados para las líneas que actualmente se manejan. El otro mercado identificado es el institucional, que irá cogiendo fuerza a medida que se va conociendo el mismo. Esto se podrá lograr teniendo dos turnos en la producción.

Las metas de ventas se proyectan con la siguiente composición de crecimiento:

Tabla 15. Meta de ventas.

| | | Año 2005 | Año 2006 | Año 2007 |
|------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Crecimiento de las ventas respecto a 2004 | Mercado Actual | 8% | 21% | 40% |
| Ventas en millones de \$ | Mercado Institucional | 20' | 70' | 140' |

4.1. ESTRATEGIAS Y ACCIONES POR ÁREAS.

4.1.1. Imagen y publicidad.

Estrategia: Generar la imagen corporativa distintiva de Titonko y hacer conocer la marca, para su tipo de material y como empresa innovadora en productos y diseños. (Anexo 1 ficha 1)

Acciones:

1. Definir un nuevo logo, un símbolo distintivo, fichas técnicas de presentación, un pendón para participar en las diferentes ferias y tarjetas personales con colores llamativos y un tipo de fuente adecuado. (Ver anexo 2)

4.1.2. Infraestructura.

Estrategia: Mejorar la infraestructura de la empresa para lograr una mejor organización de las diferentes áreas. (Anexo 1 ficha 2,3,4 y 5)

Acciones:

2. Realizar una ampliación en la oficina administrativa para ubicar al gerente y a una secretaria.
3. Investigar y evaluar la fabricación y/o consecución de nuevas máquinas con tecnologías nuevas que generen una mayor eficiencia y calidad o permitan realizar nuevos productos.
4. Realizar un ducto o ventana de ventilación en la planta de producción en la parte donde se ubican los hornos para permitir una buena circulación del aire y mejorar las condiciones de trabajo.
5. Realizar una ampliación en la Planta de producción para ubicar al jefe de producción con computador, escritorio y mesa de empaque y control.

4.1.3. Producción.

Estrategia: Mejorar la eficiencia productiva. (Anexo 1 ficha 6,7,8 y 9)

Acciones:

6. Estudiar las líneas de producción en busca de tiempos medios de producción, ahorro de desperdicios de material, simulación de prototipos, etc.
7. Analizar la mejor manera de adaptar un diagrama de precedencia a la línea productiva que permita disminuir tiempos de producción y ser más eficientes.
8. Obtener una ficha técnica de cada producto, donde se especifiquen los materiales utilizados con sus respectivas cantidades y formas, su calidad, su proceso de elaboración en un flujograma, las diferentes referencias y sus motivos.
9. Vincular un profesional para mejorar y controlar los procesos productivos.

4.1.4. Tecnología.

Estrategia: Ser más competitivos en el mercado con una producción más eficiente y de mejor calidad y estar a la vanguardia en el manejo de la información con los clientes. (Anexo 1 ficha 10 y 11)

Acciones:

10. Investigar y evaluar la fabricación y/o consecución de nuevas máquinas con tecnologías nuevas que generen una mayor eficiencia y calidad o permitan realizar nuevos productos.
11. Afiliarse y capacitarse para entrar en la plataforma CEN, creada por Carvajal, para manejar la información de almacenes de cadena como Homecenter y Carrefour, en forma actualizada y confiable, permitiendo obtener rápidamente las ordenes de compra, el estado de inventarios, las ventas diarias, el estado de la competencia, etc. - exigencia

4.1.5. Contabilidad.

Estrategia: Organizar el área contable de la empresa. (Anexo 1 ficha 12 y 13)

Acciones:

12. Separar las cuentas de la empresa de los gastos del hogar y de gastos comunes que no se relacionan con ella del año 2004 en adelante.

13. Sacar balances y estados de resultados, con datos confiables, que permita hacer un análisis financiero.

4.1.6. Finanzas.

Estrategia: Organizar el área financiera de la empresa. (Anexo 1 ficha 14 y 15)

Acciones:

14. Hacer un plan Financiero que me permita visualizar posibles estrategias a seguir, según los recursos disponibles y asequibles.

15. Hacer un Flujo de caja proyectado que me permita saber el manejo de los dineros de caja.

4.1.7. Organizacional y RRHH.

Estrategia: Generar una cultura responsable en cada uno de los empleados de la empresa, para organizar las tareas que cada uno debe realizar. (Anexo 1 ficha 18)

Acciones:

18. Generar un reglamento interno general con la ayuda de un abogado especialista en la materia, para no tener dudas a la hora de cómo desempeñarse dentro de la empresa.

Estrategia: Orientar de la mejor manera, desde diferentes puntos de vista, las estrategias a seguir por el crecimiento de la empresa. (Anexo 1 ficha 16 y 17)

Acciones:

16. Exponer el resultado de la realización de algunas fichas del plan de acción, que me forman una estructura organizacional adecuada en aras del buen funcionamiento organizacional - compromiso

17. Organizar un ejercicio de planeación estratégica con profesionales de diferentes ramas, en una dirección participe y comunitaria, en busca de evaluar las estrategias propuestas que permita orientar el proceso de mejoramiento que se expone en el plan de negocios. Además dejar abierta la posibilidad de una junta externa analizando el ejercicio propuesto.

Estrategia: Conformar la estructura organizacional. (Anexo 1 ficha 19)

Acciones:

19. Crear fichas de funciones para cada empleado, incluyendo objetivo, alcance, responsabilidades, a quien se reporta, el personal que tiene a cargo, funciones específicas, el perfil ocupacional y la historia laboral. (Ver anexo 2)

4.1.8. Legal.

Estrategia: Asesorarse de un experto en salud ocupacional para minimizar riesgo operacional. (Anexo 1 ficha 20)

Acciones:

20. Contactar con la A.R.P. en la cual se encuentran afiliados los empleados de producción para realizar un análisis de seguridad industrial para que

posteriormente capaciten profesionalmente a los trabajadores en la materia. (Ver anexo 3)

Estrategia: Asesorarse de un experto en materia legal, desde el punto de vista laboral, tributario, ambiental, industrial e intelectual en busca de una estabilidad empresarial. (Anexo 1 ficha 21)

Acciones:

21. Contactar con una firma de abogados externos en busca de un análisis para que posteriormente asesoren profesionalmente a la empresa desde todos los frentes legales.

4.1.9. Nuevos mercados.

Estrategia: Abrir nuevos mercados que me permitan crecer sosteniblemente en el tiempo. (Anexo 1 ficha 22, 23, 24 y 25)

Acciones:

22. Hacer contactos con las personas encargadas de comprar los utensilios para restaurantes para mostrar nuestros productos y exponer las ventajas funcionales y decorativas.

23. Hacer contactos con las personas encargadas de decorar hoteles para mostrar nuestros productos y exponer las ventajas.

24. Hacer contactos con las personas encargadas de comprar utensilios para las empresas y con los encargados de la publicidad y marketing para mostrar nuestros productos y exponer las ventajas funcionales y promocionales de imagen corporativa.

25. Estudiar el acceso al mercado Bogotano, donde se tendrá a alguien exponiendo los productos en ferias, centros comerciales, empresas, restaurantes, etc, buscando implementar las mejores estrategias para ese mercado.

4.1.10. Fidelización.

Estrategia: Asegurar la rotación de los productos en los puntos de ventas. (Anexo 1 ficha 26 y 27)

Acciones:

26. Negociar con los canales para garantizar cierta rotación de los productos de Titonko, cambiando los productos con rotación por debajo de lo establecido, por productos nuevos que roten mejor, bajo condiciones negociadas.

27. Proponer diseños personalizados y exclusivos a los canales, que les permita ser únicos en el mercado distribuyendo tales productos.

4.1.11. Negociación de exclusividad

Estrategia: Realizar alianzas estratégicas con proveedores de tal manera que se pacte una exclusividad y disminuya el riesgo de un nuevo competidor. (Anexo 1 ficha 28)

Acciones:

28. Diseñar una alianza estratégica con el fabricante de la lámina acrílica y con un fabricante o distribuidor de telas estampadas en la cual halla un beneficio mutuo.

4.2. ACTIVIDADES O ACCIONES A EJECUTAR, CRONOGRAMA, PRESUPUESTO E INVERSIÓN:

Tabla 16. Cuadro plan de acción.

| Ficha No. | Área | Acción | En millones de pesos (\$) | | |
|--------------------------|---------------------|------------------------------|---------------------------|--------------|--------------|
| | | | 2005 | 2006 | 2007 |
| 1 | Imagen | Logo | | | |
| 2 | Infraestructura | Oficina de producción | 1,85 | | |
| 3 | | Ventilación hornos | 0,15 | | |
| 4 | | Nuevas Máquinas | 0,3 | 0,38 | 0,49 |
| 5 | Producción | Diagrama de precedencia | | | |
| 6 | | Estudio líneas de producción | | | |
| 7 | | Vigilancia producción | 4,2 | 9,60 | 12,48 |
| 8 | | Ficha técnica producto | | | |
| 9 | Tecnología | Plataforma CEN | 0,92 | 0,72 | 0,84 |
| 10 | Contabilidad | Balance y PyG | 1,2 | | |
| 11 | | Separación de cuentas | 0,46 | | |
| 12 | Finanzas | Flujo de caja | | | |
| 13 | | Análisis financiero | 0,4 | | |
| 14 | Organización y RRHH | Fichas funciones de personal | | | |
| 15 | | Reglamento general | 0,2 | | |
| 16 | | Junta directiva | 0,36 | 0,84 | 1,2 |
| 17 | | Oficina administrativa | 1,4 | 0,4 | |
| 18 | | Estructura organizacional | | | |
| 19 | Legal | Legalidad. | 0,3 | 3,0 | |
| 20 | | Salud Ocupacional | | | |
| 21 | Nuevos mercados | Bogota | 0,15 | 6,0 | 19,26 |
| 22 | | Institucionales | | 2,4 | |
| 23 | | Hoteles | | | |
| 24 | | Restaurantes | 0,3 | | |
| 25 | | Diseños personalizados | | | |
| 26 | Fidelización | Negociación canales | 18,06 | 20,23 | 23,46 |
| 27 | Seguridad | Alianzas proveedores | 2,4 | 2,4 | |
| 28 | Marketing | Asesoría publicitaria | 0,6 | 4,0 | 8,0 |
| TOTAL PRESUPUESTO | | | 33,25 | 49,97 | 65,73 |

5. CONCLUSIONES

- ✚ Titonko es una empresa con un inmenso potencial por lo que ha hecho hasta ahora, que de una manera instintiva a podido desarrollarse, pero que sabiendo orientar la empresa, organizando todas sus áreas y teniendo una base sólida organizacional se puede explotar ese potencial que tanto promete.
- ✚ Dentro de mis valores como persona encontré la responsabilidad con el prójimo, entendiendo que ser agente de cambio hacia una mejor calidad de vida en las personas que me rodean me satisface enormemente, que actuar en pro de una empresa, donde laboran diferentes personas, involucran diferentes familias con diferentes problemas, pero que siendo yo un agente mejorador en la empresa, puedo hacer que esas personas transmitan esa satisfacción a sus familias y se genere un ambiente positivo que mejora las condiciones de vida. Se adquiere una responsabilidad por lograr mantener y consolidar la empresa en el tiempo, para que todos aquellos involucrados directa e indirectamente con su desarrollo tengan la posibilidad de hacer sus proyecciones en función de su calidad de vida.
- ✚ El complemento profesional que me ha generado emprender, ha sido fabuloso. La ingeniería civil me permite ser frío y conciso a la hora de tomar las decisiones, pero estar en este proceso de emprender me ha permitido analizar en un espectro mucho más amplio cada situación a resolver, siendo un poco más aterrizado al mundo real y mucho más crítico a la hora de tomar las decisiones. Ahora tengo una perspectiva más amplia en el momento de aceptar cualquier reto para mi vida y veo aplicable la siguiente frase que enmarca algunas personas en lo primero pero yo me veo en lo segundo. Muchas personas ponen todo su empeño en el camino que han elegido; muy pocas lo hacen en cuanto al destino al que se dirigen.
- ✚ Haber desarrollado este trabajo durante este periodo de tiempo ha generado una forma de vivir muy peculiar, enfocando casi cualquier movimiento hacia un nuevo proyecto emprendedor, generando alrededor un ambiente o cultura emprendedora, donde mis compañeros, amigos y familiares se han visto involucrados. Toda esta cultura creada es un motor fundamental de la innovación, la competitividad y el crecimiento en el entorno, enfocado en despertar nuevos emprendedores en busca de aportar, para generar actividad económica, más empleos y promover actitudes que desencadenen un desarrollo más dinámico de la economía nacional.
- ✚ La motivación y dedicación presentada por mi en la realización de este trabajo, generó un gran ambiente de superación de la gran mayoría de los empleados en la empresa Titonko, despertándose un espíritu de mejoramiento en cada uno de ellos, siendo críticos con las labores realizadas, dándose a conocer

nuevas capacidades de los empleados de alta aplicabilidad en la empresa, motivándose cada uno de ellos a proponer cambios para mejorar en cuanto al producto y a la empresa, y realizar un trabajo que se hacía en equipo más que grupal.

- ✚ Los directivos de la empresa, en consecuencia con todos los cambios que se deben realizar, han asumido una actitud positiva, siendo concientes del gran esfuerzo que se debe realizar y están dispuestos a afrontar las diferentes responsabilidades que este trabajo ha generado para el mejoramiento de la empresa.
- ✚ Algunas acciones ya están siendo implementadas, y han generado una buena aceptación dentro de la empresa, motivando a seguir implementando otras acciones que se consideren pertinentes seguir por decisión de sus directivos.
- ✚ Este trabajo permite a Titonko tener las bases necesarias para emprender un nuevo proyecto dirigido a potencializar la empresa de acuerdo a las oportunidades ofrecidas por el mercado y a las fortalezas que la empresa tiene. También permite abordar las debilidades y amenazas de una forma más clara evitando futuros problemas que podrían ser catastróficos para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

VALDES, Luigi. Innovación el arte de inventar el futuro. Bogotá: Norma, 2004. 380 p.

CYR, Donald y GRAY, Douglas. Marketing en la pequeña y mediana empresa. Bogotá: Norma, 2004. 318 p.

DAVIS, Mark. Fundamentos de dirección de operaciones. 3ª Edición. Bogotá: McGraw-Hill, 2002.

KOONTZ, Harold.. Administración. Una perspectiva global. 11ª ed. Bogotá: McGraw-Hill. 1998. pág. 268-297

HELLRIEGEL, Don. Administración. Un enfoque basado en competencias. 9ª ed. Bogotá: Thomson Learning. 2002. pág 265-373.

DORNBERGER, Utz. Innovación como estrategia de competencia. En: Programa alta gerencia para jóvenes empresarios. (2004: Medellín). Memorias de Programa alta gerencia para jóvenes empresarios.

DORNBERGER, Utz y BECHER, Uwe. Métodos de evaluación de empresas de base tecnológica. En: Programa alta gerencia para jóvenes empresarios. (2004: Medellín). Memorias de Programa alta gerencia para jóvenes empresarios.

BECHER, Uwe. Análisis externo e interno de la tecnología. En: Programa alta gerencia para jóvenes empresarios. (2004: Medellín). Memorias de Programa alta gerencia para jóvenes empresarios.

BECHER, Uwe. Planificación, dirección y controlling de proyectos de innovación. En: Programa alta gerencia para jóvenes empresarios. (2004: Medellín). Memorias de Programa alta gerencia para jóvenes empresarios.

Gestión del conocimiento. En: Programa alta gerencia para jóvenes empresarios. (2004: Medellín). Memorias de Programa alta gerencia para jóvenes empresarios.

CHAVATAL, Hugo. Pensamiento creativo. En: Programa alta gerencia para jóvenes empresarios. (2004: Medellín). Memorias de Programa alta gerencia para jóvenes empresarios.

MEJÍA, Juan José. Experiencias en la creación de empresas. En: Programa alta gerencia para jóvenes empresarios. (2004: Medellín). Memorias de Programa alta gerencia para jóvenes empresarios.

RESTREPO CUARTAS, Jaime. Quipo de trabajo. En: Programa alta gerencia para jóvenes empresarios. (2004: Medellín). Memorias de Programa alta gerencia para jóvenes empresarios.

RUIZ, Juan Fernando. Experiencias en la creación de empresas. En: Programa alta gerencia para jóvenes empresarios. (2004: Medellín). Memorias de Programa alta gerencia para jóvenes empresarios.

YAFIT, Wisam. Experiencias en la creación de empresas. En: Programa alta gerencia para jóvenes empresarios. (2004: Medellín). Memorias de Programa alta gerencia para jóvenes empresarios.

LEGA, Carlos Fernando. Elaboración y construcción de estrategias. En: Programa alta gerencia para jóvenes empresarios. (2004: Medellín). Memorias de Programa alta gerencia para jóvenes empresarios.

LONDOÑO, Carlos Felipe. El cambio en las organizaciones. En: Programa alta gerencia para jóvenes empresarios. (2004: Medellín). Memorias de Programa alta gerencia para jóvenes empresarios.

URIBE, Carlos Alberto. Estrategias macroeconómicas. En: Programa alta gerencia para jóvenes empresarios. (2004: Medellín). Memorias de Programa alta gerencia para jóvenes empresarios.

DEL CORRAL, Juan Manuel. Variables críticas en la organización. En: Programa alta gerencia para jóvenes empresarios. (2004: Medellín). Memorias de Programa alta gerencia para jóvenes empresarios.

ANEXOS

Anexo 1. Fichas del plan de acción.

Anexo 2. Desarrollo de algunas actividades del plan de acción.

Anexo 3. Dirección general de salud ocupacional y riesgos profesionales del ministerio de trabajo y seguridad social.