

**PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO CON VISIÓN DE FUTURO PROPUESTO A
UNA EMPRESA PYMES DEL SECTOR PUBLICIDAD EN EL PERÍODO 2023-
2033**

**STEPHANY AYALA SÁNCHEZ
MARÍA FERNANDA HERRERA SERNA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI**

2023

**PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO CON VISIÓN DE FUTURO PROPUESTO A
UNA EMPRESA PYMES DEL SECTOR PUBLICIDAD EN EL PERÍODO 2023-2033**

Stephany Ayala Sánchez

María Fernanda Herrera Serna

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Administración

Director

Óscar Rubiano Ovalle

Codirector

Alexis Andrés Aguilera

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

SANTIAGO DE CALI

2023

RESUMEN

Con el presente trabajo se realiza una propuesta de un plan prospectivo estratégico a una empresa pymes del sector publicitario en el periodo 2023-2033 (diez años), en el que se usa el modelo avanzado de prospectiva estratégica de la escuela voluntarista, adaptada por el docente Francisco José Mojica como guía. Dicho modelo, consta de cuatro fases, la primera limita la revisión de literatura, y análisis de la empresa en condiciones internas y externas. La segunda fase corresponde a la formulación de los objetivos financieros, estratégicos, factores claves, y la generación de la matriz DOFA. La tercera fase genera la construcción de escenarios mediante el análisis morfológico, generando escenarios posibles, tendenciales, exploratorios y de apuesta. Y por último la definición de estrategias, y modelos de plan y actividades a seguir, mediante balance score card y la planificación estratégica de Hoshin Kanri. Con este plan, permite que la empresa tome decisiones y gestione la incertidumbre de manera adecuada, mediante el desarrollo de una metodología sistémica que conduzca a la identificación de los objetivos, los factores críticos de éxito y la generación de planes, proyectos y actividades, para la determinación y desarrollo de capacidades, lo cual busca el logro de una posición competitiva de manera sostenible.

Se usan herramientas como el MIC MAC, el análisis morfológico, el balance score card, matriz de Hoshin Kanri, matriz DOFA, matriz de análisis del entorno, el Abaco de Regnier, técnica SMART, técnica de análisis multicriterio.

PALABRAS CLAVES

Publicidad, prospectiva, Pymes, marketing, digitalización, tecnología, escenarios, empresa, globalización, innovación, calidad, Alucobond.

Tabla de contenido

1	Introducción.....	12
2	El problema	15
2.1	Antecedentes investigativos del problema	15
2.1.1	Casos análogos más relevantes y cercanos al estudio.....	15
2.2	Plan estratégico y prospectivo de la distribuidora JM de Tuluá Valle, para el período 2018-2023.	21
2.2.1	Estudios teóricos cercanos a la problemática planteada	27
2.3	Justificación de la investigación	28
2.3.1	Definición del problema	29
2.3.2	Pregunta de investigación	32
3	Objetivos	33
3.1	Objetivo general.....	33
3.2	Objetivos específicos	33
4	Marco teórico - marco referencial	34
4.1	Definición de prospectiva, prospectiva corporativa y su relación con el pensamiento estratégico.....	34
4.1.1	Prospectiva.....	34
4.1.2	Prospectiva corporativa	36
4.1.3	Pensamiento estratégico	38
4.2	Principales modelos prospectivos aplicados a la empresa.....	39
4.2.1	Prospectiva estratégica	40
4.2.2	Modelo avanzado	44

4.2.3	Modelo prospectivo basado en el análisis morfológico	50
4.3	Efectos de ventaja competitiva, estrategia y publicidad en la empresa.	51
4.3.1	Ventaja competitiva	51
4.3.2	Estrategia	52
4.3.3	Publicidad.....	53
4.4	Presentación de la empresa	54
4.4.1	Portafolio	56
4.4.2	Señalización	62
5	Metodología	64
5.1	Tipo de Investigación	64
5.2	Diseño metodológico	65
5.3	Fases de la Investigación.....	69
5.4	Selección y delimitación.....	72
5.5	Instrumentos o técnicas de análisis	73
6	Resultados	75
6.1	Diagnóstico actual de la empresa objetivo específico No.1	75
6.2	Estado del arte	76
6.2.1	Estudio del macroentorno.....	85
6.2.2	Entrevistas semiestructuradas.....	85
6.2.3	Matriz de evaluación de Factores Externos (EFE)	101
6.2.4	Matriz de Evaluación De Factores Internos (EFI)	105
6.2.5	Matriz de cambio	107
6.2.6	Priorización de los factores de Cambio más Importantes	109

6.3	Selección de las variables clave o estratégicas	112
6.4	Diseño y evaluación de escenarios con un horizonte de futuro para el 2033	129
6.4.1	Formulación de las hipótesis de futuro	130
6.4.2	Diseño de escenarios o “el arte de la conjetura”	146
6.5	Selección del escenario de apuesta.....	163
6.6	Formulación de los objetivos estratégicos y de las estrategias	165
6.6.1	Misión	165
6.6.2	Visión	165
6.6.3	Formulación de los objetivos estratégicos	165
6.6.4	Planificación estratégica Hoshin Kanri.....	178
7	Conclusiones.....	184
8	Recomendaciones.....	186
9	Referencias bibliográficas	187
10	Anexos	192

Lista de figuras

Figura 1. Triángulo Griego de la prospectiva estratégica	42
Figura 2. La prospectiva como construcción social de futuros	43
Figura 3. Modelo de alta complejidad	45
Figura 4. Exterior de algunos proyectos.....	58
Figura 5. Interiores de algunos proyectos	60
Figura 6. Organigrama.....	63
Figura 7. Mapa de ruta.....	75
Figura 8. Documentos por año.....	77
Figura 9. Documentos por autor.....	77
Figura 10. Documentos por país o territorio	78
Figura 12. Documentos por afiliación	79
Figura 15. Palabras con mayor ocurrencia en los artículos revisados	79
Figura 16. Entorno económico	87
Figura 17. Entorno financiero	89
Figura 18. Entorno jurídico.....	90
Figura 19. Entorno sociodemográfico	92
Figura 20. Entorno local-regional	93
Figura 21. Entorno cultural.....	94
Figura 22. Entorno político	95
Figura 23. Entorno tecnológico	96
Figura 24. Entorno internacional	97

Figura 25. Factores de cambio	108
Figura 26. Ubicación y tipología de las variables	123
Figura 27. Plano de influencias y de dependencias indirectas (asociado con el mediano plazo de los cinco años de horizonte de futuro)	123
Figura 28. Criterios de ponderación	128
Figura 29. Cuadro del mapa estratégico	170

Lista de tablas

Tabla 1. Antecedente 1	18
Tabla 2. Antecedente 2	21
Tabla 3. Antecedente 3	24
Tabla 4. Antecedente 4	26
Tabla 5. Antecedente 5	27
Tabla 6. Etapas para el desarrollo y cumplimiento del estudio	66
Tabla 7. Factores externos clave	103
Tabla 8. Factores internos clave	106
Tabla 9. Matriz de cambio	107
Tabla 10. Factores de cambio identificados	109
Tabla 11. Código de colores	110
Tabla 12. Expertos participantes en la consulta	110
Tabla 13. Resultados generales del Ábaco de François Régnier	111
Tabla 14. Factores de cambio priorizados	112
Tabla 15. Lista de variables	113
Tabla 16. Matriz de ponderaciones de las relaciones entre las variables	122
Tabla 17. Análisis prospectivo estratégico	130
Tabla 18. Formulación hipótesis de futuro	132
Tabla 19. Escenario más probable.....	146
Tabla 20. Escenarios puros	150
Tabla 21. Ventajas y desventajas del escenario	158
Tabla 22. Evaluación de los escenarios por parte de los expertos	164

Tabla 23. Formulación de objetivos estratégicos	166
Tabla 24. Cuadro de mando integral	172
Tabla 25. Suministro del balance score card	175
Tabla 26. Implementación de políticas de nivel superior	180

Lista de anexos

Anexo 1. Entrevista semiestructurada.....	192
Anexo 2. Grupos de interés	202
Anexo 3. Tablero de mando de indicadores – Ficha técnica	211

1 Introducción

Las empresas buscan ventajas competitivas sostenibles mediante recursos y capacidades distintivas, a través de procesos de planificación flexibles y estructurados. Estos cambios obligan a las organizaciones a realizar modificaciones internas radicales; la capacidad de adaptarse y de aprender sin demora depende en un alto grado la supervivencia y permanencia de estas en el mercado. En consecuencia, es necesario que las organizaciones permanezcan dependientes de una administración adecuada y adaptada al entorno cambiante y complejo, a partir de una visión de futuro corporativa de largo alcance que permita definir un norte claro y concertado. De tal forma que, se defina un direccionamiento estratégico orientado a gestionar, en efecto, los recursos y capacidades empresariales (David, 2013).

A través de este trabajo de profundización, se pretende desarrollar una propuesta de un plan prospectivo estratégico para una empresa pequeña del sector publicidad, en el período 2023-2033, con visión de futuro. Ubicada en la ciudad de Cali, Valle del Cauca; que permita la contribución de la sostenibilidad de la propuesta de valor de la compañía y su posicionamiento competitivo a través de un instrumento de direccionamiento estratégico de largo plazo. Por lo tanto, es una pyme que ha experimentado un crecimiento a lo largo de los años, desde su creación en 2015 hasta generar ingresos anuales por \$800 000 000 en los últimos cinco años. El plan propuesto permite tomar decisiones y gestionar la incertidumbre, mediante el desarrollo de una metodología sistémica que conduzca a la identificación de los objetivos, los factores críticos de éxito y el establecimiento de planes, proyectos y actividades, para la determinación y

desarrollo de capacidades, lo cual busca el logro de una posición competitiva de manera sostenible.

Así mismo, para realizar el plan prospectivo estratégico, es necesario utilizar una serie de herramientas y metodologías desarrolladas. Es por esto, que se adopta el modelo “avanzado”¹ de prospectiva estratégica de la escuela voluntarista, adaptada por el docente Francisco José Mojica. De igual forma, se enlaza el ciclo de construcción de futuros compuesto por cuatro elementos: anticipación, apropiación, acción y aprendizaje (Medina, 2020).

Además, se aborda la evolución y los conceptos de estrategia, escuelas de prospectiva, planificación estratégica por escenarios, escuelas del pensamiento estratégico, modelos de estrategia y modelo de prospectiva. Por otro lado, se cuenta con la participación de profesionales en publicidad vinculados y externos; con el fin de contar con una visión integral y apuntar a un direccionamiento eficaz al análisis, información confiable y actualizada de este.

La metodología consta de cuatro fases, la primera, aborda la revisión de la literatura y el análisis de las condiciones internas, externas y entornos competitivos. La segunda fase corresponde a la formulación de los objetivos financieros, estratégicos y la determinación y clasificación de los factores claves de éxito; a través del análisis y diagnóstico interno (sus fortalezas, debilidades y recursos presentes y futuros) e

¹ Modelo avanzado: se escogió este modelo, porque consiste en trabajar a mayor profundidad, lo cual da lugar a un modelo que tiene dos fuentes de exploración: secundarias y primarias. Sus rasgos distintivos son un mayor énfasis de “Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva” y la introducción de “Juego de Actores” (Mojica, 2010).

inteligencia competitiva. Mientras que, la tercera es la construcción de escenarios, en la que se emplea la técnica de análisis morfológico; con la cual se van a formular los escenarios posibles, tendenciales, exploratorios y apuesta. Por último, la cuarta fase corresponde a la definición de estrategias, que se desarrolla a partir del plan prospectivo estratégico, compuesto por objetivos estratégicos, metas, actividades, acciones, y responsables. De esta manera, se podrá contribuir a la empresa a la construcción del plan prospectivo en busca de las ventajas competitivas deseadas.

2 El problema

Antecedentes investigativos del problema

2.1.1 Casos análogos más relevantes y cercanos al estudio

Para reducir la selección de antecedentes, se eligieron los de mayor proximidad al objeto de estudio, los cuales se referencian como aportes significativos a esta investigación. En primer lugar, se abordan los estudios que presentan relación con el problema de investigación, planteado desde diferentes sectores, en particular comercial e infraestructura. Y, en segundo lugar, se presentan estudios que también logran realizar una metodología similar a la utilizada por la presente investigación. La cual se basa en lo expuesto por Medina (2020) citando a Masini (1994), “construir el futuro” requiere dar un paso adelante con respecto a la anticipación. Lo anterior se debe a que, aparte de la voluntad de actuar, se agrega la necesidad de tomar conciencia y construir habilidades para la definición y la proyección del futuro en la dirección de los propósitos establecidos, éticamente compatibles con un desarrollo humano y sostenible de la humanidad. Construir el futuro implica llevar a cabo procesos educativos y de transformación cultural, a la vez que se realizan ejercicios de anticipación. En el siglo XXI es de vital importancia mirar hacia adelante. Prever es un deber moral, dado por la responsabilidad que tiene cada persona con relación al mundo. Educarse a sí mismo y a los otros para el futuro significa ir más allá de las ganancias personales y considerar las consecuencias que los eventos y acciones presentes tendrán a mediano y largo plazo para los seres humanos que no han nacido, quienes tienen derecho a vivir con salud y justicia (Medina, 2020).

Así mismo, se han abordado estudios de prospectiva en el mundo de las organizaciones empresariales, donde se encuentran varios de estos.

En el año 2017, se hizo un estudio prospectivo estratégico para la Empresa Arca Distribuciones S.A.S. al año 2032, por González y Sánchez (2017). Esto surgió en el marco de la Maestría en Pensamiento Estratégico y Prospectiva de la Universidad Externado de Colombia de Bogotá, cuyo objetivo fue desarrollar un modelo prospectivo estratégico para la empresa ARCA distribuciones al 2032. Además, presentó como objetivos específicos: 1. Identificar las tendencias tecnológicas futuras que se relacionan en el planteamiento de escenarios y la construcción de las estrategias empresariales, que permitan la sostenibilidad de la empresa al 2032. 2. Definir las variables estratégicas que tienen un mayor impacto para la organización, y que garantizan la perdurabilidad de la empresa al 2032. 3. Medir la influencia e importancia de los actores en los proyectos futuros de la organización.

Además, (IV) Establecer, de acuerdo con la realidad empresarial, el escenario apuesta para la organización al 2032 y por último. (V) Proponer estrategias para los objetivos definidos por la organización y las acciones necesarias, para lograr el cumplimiento del escenario apuesta al 2032. Para desarrollar lo anterior, el instrumento utilizado fue la aplicación del modelo de prospectiva estratégica planteado por Godet et al. (2007), el cual se plasma en el libro denominado “La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Problemas y métodos”; en el que se plantearon escenarios para la organización y, con base en esto, la selección del futuro deseado. Por lo que logra generar estrategias y desarrollarlas a través de la priorización de actividades.

De hecho, se traza el modelo avanzado para el análisis empresarial que cuenta con un mayor énfasis en la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva; además de la introducción del juego de actores. Este modelo se basa en el análisis de dos tipos de fuentes secundarias y primarias. Las secundarias provienen del arte y la vigilancia competitiva; y las primarias son de la aplicación de talleres con los actores que influyen la organización y que se denominan expertos. Con esto, se consigue que la empresa tenga una mejor forma de expandir su portafolio, basándose en las tendencias tecnológicas futuras, nuevos métodos de producción necesarios para la fabricación de los productos de base tecnológica, posicionamiento de marca basado en el aumento de participación en el mercado, calidad a través del procesamiento de información de los clientes. Y, por último, alianzas estratégicas con otras organizaciones que fortalezcan la cadena de valor de la compañía (Gaviria y Sánchez, 2018).

Este antecedente plantea cinco objetivos específicos mencionados con anterioridad, los cuales se desarrollan con la misma finalidad del presente trabajo, lo que genera estrategias empresariales para su sostenibilidad e impacto empresarial, que se despliega en relación con el sector de publicidad; se toma como modelo metodológico referente. Es importante mencionar que, la metodología utilizada presenta gran relación con lo expuesto por Mojica (2010); el cual estudió prospectiva de la mano del profesor Godet en el “Lipsor” de París, que consiste en dos modelos el básico o el avanzado. En consecuencia, es fundamental un estudio prospectivo tener la capacidad de señalar rupturas en el presente y permitir la construcción colectiva del futuro. El modelo básico es el esquema más sencillo de la prospectiva estratégica con aplicación a empresas pequeñas. A través del modelo avanzado, se hace un mayor énfasis en el estudio de

"Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva" y la introducción del "Juego de actores".

No obstante, Godet et al. (2007) prepararon una "Caja de Herramientas", donde señaló técnicas de mayor complejidad. Este "modelo de mayor complejidad de la prospectiva estratégica" consiste en trabajar las fases anteriores a mayor profundidad, lo cual da lugar a un modelo que tiene dos fuentes de exploración: secundarias y primarias. Por otro lado, Godet y Mojica son dos de los autores relacionados con la metodología a utilizar en el presente trabajo. Además de esto, el problema que se pretende solucionar es colaborar en la posición competitiva de la organización al usar las habilidades de estas y desarrollar habilidades que le permitan prosperar en el futuro. De tal modo que, se encuentra que este antecedente se convierte en un referente importante para el estudio.

Tabla 1. Antecedente 1

Título	Autor	Tipo de estudio	Sector	Tamaño de la empresa	Resultados relevantes
Estudio Prospectivo Estratégico para la Empresa Arca Distribuciones S.A.S. al año 2032.	González Gaviria, Catherine Ivonn Sánchez, John Eduardo.	Teórico	Calzado.	Pequeña.	Se definió un escenario de apuesta para la organización basado en las tendencias tecnológicas encontradas y en las variables estratégicas definidas. Innovación que se fundamenta en las tendencias que la organización considera más viable implementar, los métodos de producción basados en nanotecnologías necesarios para la innovación de procesos y productos, triplicar la participación de la organización en el mercado, análisis de datos de clientes a través de Big Data. Ampliación de canales con clientes a través de canales

transaccionales y de fortalecimiento de marca y, al final, establecimiento de relaciones con los actores que pueden apoyar la gestión de la organización.

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, en el trabajo de grado realizado por Velázquez (2018), y denominado Plan Estratégico y Prospectivo de la Distribuidora JM de Tuluá Valle para el período 2018 – 2023, en el marco de la Maestría en administración de empresas de la Universidad del Valle. Se presentó como objetivo primordial establecer el plan estratégico y prospectivo de la distribuidora JM de Tuluá valle para el período 2018 – 2023. El análisis externo del entorno y el perfil competitivo de la empresa JM se realizó para comprenderlo, más las oportunidades y amenazas que la empresa desarrolla.

Además, se realiza un análisis de referenciación por medio del *benchmarking* para entender las mejores prácticas de desempeño organizacional. Del mismo modo, se efectúa un análisis interno de las funciones y procesos de la distribuidora para identificar fortalezas y debilidades. En la cual se establecen las estrategias que contribuyen al mejoramiento continuo de la organización. A través de la prospectiva, se evalúa el presente y futuro en conformidad con el conocimiento de los actores que hacen parte de la organización; con el fin de evidenciar la incidencia positiva o negativa de variables en el desarrollo de esta. Se analizan los objetivos de la empresa y las situaciones que se deben tener en cuenta para desarrollar un plan de acción que apoye la estrategia y la comunique de forma coherente.

Los resultados más relevantes de la investigación son la identificación de oportunidades y amenazas que deben ser supervisadas a largo plazo, para que puedan

ser aprovechadas y obtener resultados positivos. Asimismo, al realizar la descripción del sector al que pertenece la distribuidora, fue posible identificar el ambiente competitivo del municipio de Tuluá, convirtiéndolo en un ejemplo de desarrollo y dinamismo comercial, el cual es uno de los aspectos aprovechados por la distribuidora JM. Otro aspecto importante fue el ejercicio del *benchmarking*, donde se compararon empresas de igual características.

Esto fue de gran importancia, puesto que permitió identificar los factores de éxito y obtener datos de las mejores prácticas para ser implementadas en la distribuidora JM, que contribuyan a la generación de ventaja competitiva (Velázquez, 2018). En conclusión, realizar el análisis prospectivo para la distribuidora JM permitió la elaboración del plan de acción, el cual fue un paso importante para la distribuidora, pues se podrá mejorar y dar respuesta a los grupos de interés que generan ventaja competitiva a la organización y que sea sostenible en el tiempo.

Por consiguiente, entre los resultados se pudo evidenciar una experiencia útil con el presente trabajo. En vista de que, de acuerdo con la metodología utilizada, se logra desarrollar el mapa estratégico, la matriz de tablero de comando, la matriz de detalle, mapeo de iniciativas, tablero de mando y la estructura de costos para la implementación, lo cual coincide con el cuarto objetivo: formular el plan prospectivo estratégico para la empresa en conformidad con el escenario apuesta, mediante la construcción del mapa estratégico y herramientas de despliegue. Además, el problema que está relacionado con el área de almacenamiento e inventarios son las causas del problema planteado en la empresa del sector de publicidad.

Así mismo, la metodología del antecedente presenta un enfoque cualitativo, pues se va a recolectar información que permita descubrir situaciones, acciones, conductas y sus implicaciones. Y, a su vez, poder afinar el proceso de investigación, junto con enfoque descriptivo; donde se revisaron variables como cambios sociales, gubernamentales, económicos, competitivos, cambios de los proveedores y del mercado. También, se identificaron y analizaron variables internas como las financieras, operacionales, de mercadeo, de recursos humanos de tecnología. Ambos enfoques son los que se desarrollan a mayor profundidad en el presente trabajo.

De forma conjunta, en el año 2017 se hizo un estudio prospectivo estratégico para la empresa Socar Ingeniería LTDA al año 2030, por Jerez y Aguirre (2017). Se desarrolló en el marco de la Maestría en Pensamiento Estratégico y Prospectivo de la Universidad Externado de Colombia de Bogotá. Cuya problemática planteó que La empresa no tiene una estrategia de futuro que le permita afrontar la competencia en el sector de la construcción.

Tabla 2. Antecedente 2

Título	Autor	Tipo de estudio	Sector	Resultados relevantes
Plan estratégico y prospectivo de la distribuidora JM de Tuluá Valle, para el período 2018-2023.	Velázquez Herrera, Óscar Javier.	Teórico.	Comercio.	El ejercicio del <i>benchmarking</i> , donde se compararon empresas de igual características, permitió identificar los factores de éxito y obtener datos de las mejores prácticas. Para ser implementadas en la distribuidora JM, que contribuyan a la generación de ventaja competitiva.

Fuente: elaboración propia.

A fin de darle respuesta a la problemática planteada, esta investigación buscó desarrollar un estudio de prospectiva estratégica para el año 2030, e identificar los escenarios probables y el diseño de estrategias. Adicional, propuso como objetivos específicos: 1. Identificar las tendencias mundiales del sector de la construcción, con el fin de establecer las variables estratégicas de la empresa Socar Ingeniería LTDA, para el año 2030; 2. Precisar las “variables estratégicas”, actuales y potenciales que permitirán definir los posibles escenarios de la empresa Socar Ingeniería LTDA, para el año 2030; 3. Aplicar la herramienta del juego de actores, para determinar qué retos, a favor y en contra, tendrá que enfrentar la empresa Socar Ingeniería LTDA, para el año 2030; 4. Diseñar los posibles escenarios que pueda tener la empresa Socar Ingeniería LTDA, para el año 2030, con el fin de seleccionar el escenario apuesta; 5. Definir las estrategias y el plan de acción para asegurar la llegada al escenario apuesta 2030.

Ahora bien, el marco metodológico en el que se inscribió este antecedente es en el modelo de alta complejidad propuesto por Mojica. Se centra en analizar la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva para, después, determinar los factores de cambio y las variables estratégicas para tener en cuenta en el juego de actores y los planteamientos de escenarios futuros y apuestas. Esto, a su vez, permite establecer las estrategias acordes a dichos factores de cambio relacionados con la competitividad.

En consecuencia, este antecedente identifica, en primer lugar, que la organización requiere un cambio de enfoque; de manera que su direccionamiento estratégico esté acorde con las tendencias que viene experimentando el sector de la construcción en Colombia. Entre estas, se encuentran la expedición de nuevas normas que regulan el ejercicio de la construcción enfocada al desarrollo sostenible y la construcción de

ciudades más amigables con el medioambiente; el uso de materiales inteligentes; la implementación de tecnologías de automatización y control y técnicas de *lean construction*. Además, se define cuál escenario apuesta es uno de los resultados clave para empezar a construir un futuro propicio para la sostenibilidad y rentabilidad de la compañía. Con su construcción, se pretende ubicar a Socar Ingeniería Ltda. en una posición de competitividad y de calidad frente a la competencia y el mercado.

De igual manera, este análisis permite evidenciar escenarios a los que los actores no quisieran que la empresa llegara, pero, de igual forma, muestra que el futuro es exigente en las diferentes variables. De esta forma, se alcancen las metas propuestas en el escenario apuesta requiere el trabajo de toda la empresa; así como un buen direccionamiento en materia de recursos tecnológicos, económicos, humanos y estratégicos. Junto con los actores encargados de llevar a cabo las acciones estratégicas necesarias para alcanzar ese escenario apuesta planteado en el estudio al año 2030 (Jerez y Aguirre, 2017).

Dicho lo anterior, el antecedente, a pesar de que obedece a un sector empresarial diferente, tiene una relación directa con el proyecto en torno a la problemática que planteó. Debido a que está orientado en el crecimiento, el posicionamiento y la competitividad en el mercado de la empresa. Al igual que varios de estos también son foco de interés en la organización en la que se desarrolla el trabajo de profundización.

De forma similar, su marco metodológico se relaciona con el modelo metodológico estructurado para el trabajo de profundización. Dado que planteó varias de las etapas que se llevan a cabo (identificación de factores de cambio, variables estratégicas, planteamiento de escenarios futuros y apuesta). Así como, las herramientas de

prospectiva que se implementan en cada una de las etapas (MICMAC, MACTOR, SMIC, Ejes de Peter Schwartz, Ábaco, de Regnier, e IGO).

Tabla 3. Antecedente 3

Título	Autor	Tipo de estudio	Sector	Resultados relevantes
Estudio prospectivo estratégico para la empresa Socar Ingeniería LTDA al año 2030.	Jerez Jerez, Lenny Lizzeth Aguirre Sanabria, José Moisés.	Teórico.	Construcción.	Como producto del estudio, se identificó que las variables estratégicas son capacidad financiera, procesos de contratación, tecnologías de operación y gestión, maquinaria y equipos y mercado en obras civiles. Estas son las áreas clave en las que los actores consideran que debe centrarse el desarrollo de la compañía.

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, en el año 2012, se realizó otro estudio prospectivo estratégico para la empresa NAPA-NTS por Sarmiento y Guerra (2008), desarrollado en la Maestría en Administración de Empresas de la Fundación Universidad del Norte. Cuyo objetivo planteó la idea de proponer un plan prospectivo de la empresa NAPA-NTS al año 2012; y articuló diferentes objetivos específicos como lo son describir los factores nuevos expuestos a cambios con el TLC dentro de la ecuación de negocios de NAPA-NTS; presentar un análisis de competitividad actual de NAPA-NTS dentro del mercado de Autopartes, en el año 2006. Y construir un Plan Estratégico de Negocios (Sarmiento y Guerra, 2008).

El marco metodológico en el que se inscribió, al igual que el anterior estudio, es en el modelo de alta complejidad propuesto por Mojica F. En donde se busca vigilar la tecnología y la competencia para determinar los factores de cambio y las variables

estratégicas para tener en cuenta en el juego de actores, y plantear escenarios futuros y apuestas. Esto, a su vez, permite establecer las estrategias acordes a dichos factores de cambio relacionados con la competitividad.

En consecuencia, las empresas necesitan analizar su cadena de valor para encontrar fuentes de ventaja competitiva sostenibles. Además, concluyó que, si los escenarios prospectivos trazados son alcanzados, su mayor competitividad y eficacia empresarial la encausan o aproximan hacia el Objetivo Estratégico Financiero, que debería llegar como resultado de las metas logradas con su desarrollo; o, por lo menos, una segura mejoría sobre los resultados actuales o los trazados en una simple proyección y conducir la organización prospectivamente.

Dicho lo anterior, el antecedente, a pesar de que también obedece a un sector empresarial diferente, tiene una relación directa con el proyecto en torno a la problemática que planteó, puesto que está orientado en la búsqueda de la competitividad en el mercado. Varios de estos aspectos también son foco de interés en la organización en la que se desarrolla el trabajo de profundización. De forma similar, su marco metodológico se relacionó con el modelo metodológico estructurado para el trabajo de profundización. Donde planteó varias de las etapas que se llevan a cabo en el trabajo de investigación (identificación de factores de cambio, variables estratégicas, planteamiento de escenarios futuros y apuesta). Así como el uso de herramientas de prospectiva que se implementan en cada una de las etapas (MICMAC y MACTOR).

Tabla 4. Antecedente 4

Título	Autor	Tipo de estudio	Sector	Resultados relevantes
Plan Prospectivo Estratégico 2012 de NPA-NTS Una Visión Prospectiva de la Empresa NAPA NTS frente al TLC.	Camilo A. Sarmiento M. Rubert L. Guerra Moreno.	Teórico.	Transportes	La importancia de este estudio radicó en las decisiones futuras de expansión de la compañía, que mantiene como eje a las cinco ciudades más importantes del país en el corto y mediano plazo. Expansión ya aprobada por los inversionistas y en proceso de ejecución.

Fuente: elaboración propia.

Para culminar con los antecedentes, el Análisis Prospectivo de la Empresa Medisupplies E.U. al año 2020, realizado por (Medina y Valencia, 2010) tuvo como fin exponer los posibles escenarios en los cuales se podría desenvolver la compañía en dicho año. Para realizar el análisis prospectivo fue necesario emplear una serie de herramientas desarrolladas por Michael Godet, las cuales facilitaron la ejecución del análisis. Teniendo en cuenta una serie de variables que afectan considerablemente a la organización. Igualmente, pretendió ofrecer un panorama más claro para la compañía, con el objetivo de que sus directores puedan implementar estrategias eficaces y mejorar la toma de decisiones a partir de una considerable reducción de la incertidumbre. Con el fin de lograr un desarrollo sostenible y mantener a la empresa líder en el sector estratégico.

Tabla 5. Antecedente 5

Título	Autor	Tipo de estudio	Sector	Resultados relevantes
Análisis Prospectivo de la Empresa Medisupplies E.U. al año 2020.	Juan Pablo Medina Neira, Camilo Andrés Valencia Méndez.	Teórico.	Comercio.	Hay que desarrollar nuevos productos de gran calidad que les permitan luchar contra nuevos competidores con el fin de que la demanda de sus productos no se vea afectada. Debe examinar la legislación comercial de Colombia y de los países donde se encuentran los proveedores de materia prima para comprender las preferencias comerciales a estos productos y, de esta forma, beneficiarse.

Fuente: elaboración propia.

2.2.1 Estudios teóricos cercanos a la problemática planteada

La investigación realizada por Romero (2019), que se aplicó a la micro, pequeña y mediana empresa, consistió en utilizar la prospectiva e inteligencia estratégica, para proponer una metodología que facilitó la toma de decisiones de las Mipymes en el mediano y largo plazo. En cuanto a la capacitación y la calidad directiva. El enfoque prospectivo describe el método de escenarios de forma que permite su aplicación en la capacitación en las ciencias administrativas; en especial, para el incremento de la calidad directiva.

El procedimiento que se empleó fue la prospectiva estratégica elaborada por Godet (2011) como se citó en Santana (2019), que se desarrolló mediante un análisis estructural con la utilización de la matriz de impactos cruzados. Después, en la reseña del libro Planeamiento estratégico prospectivo: métodos Mactor y Smic (Hernández, 2020), se presentaron algunos temas sobre planeación y prospectiva estratégica. Donde, a lo largo de sus capítulos, se muestra el modelamiento de macroentornos y de

organizaciones individualizadas, el proceso de análisis prospectivo en espectros sociales u organizacionales y la implementación del análisis prospectivo como plan de negocios de una empresa.

Justificación de la investigación

En el campo de la planeación estratégica existe gran información; sin embargo, son escasos los estudios realizados en lo referente al tema de prospectiva, específicamente, en el sector de publicidad según el análisis bibliométrico realizado. Debido a esto, este estudio facilita a la empresa la elaboración de un plan prospectivo estratégico para el crecimiento y desarrollo competitivo a nivel regional y nacional, que contribuya a asumir los retos y constantes cambios de una sociedad cada vez más globalizada, dinámica y cambiante. Se construye un plan prospectivo como herramienta estratégica para la empresa para que logre orientar sus decisiones de corto, medio y largo plazo.

Además, facilita vislumbrar un panorama alternativo de escenarios para su futuro desarrollo. La propuesta del plan prospectivo tiene como finalidad concebir un proceso participativo y organizativo, para una construcción colectiva en pro del futuro de la organización. Por lo que fortalece los procesos democráticos al interior de esta. Su visión es a diez años, lo que se define como una actuación de la empresa para hacer realidad esta mirada, donde no será estática, sino que integra el análisis en tendencia de variables estratégicas del entorno.

También, desarrollan diferentes etapas de revisión de la información y aplicación de herramientas prospectivas, que permitan realizar un análisis integral, donde se describe el proceso de creación de valor a través de una serie de relaciones causales

entre los objetivos de las cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, y de aprendizaje y conocimiento, permitiendo generar una alta innovación y excelencia operacional, lo que busca alcanzar los objetivos de la empresa mediante procesos claves. La propuesta de investigación es realizada en una empresa del sector publicidad, nacional, tamaño PYMES (pequeñas y medianas empresas), dedicada a brindar asesoría, comercialización y producción en comunicación visual y publicidad exterior e interior, logrando diseñar los espacios de estanterías, vitrinas, góndolas, salas VIP, muebles de interiores y exteriores de locales comerciales, avisos publicitarios, fachadas, y señalización. Es una empresa dedicada 100% a la publicidad física.

2.3.1 Definición del problema

La iniciativa de la empresa fue gracias a la experiencia del gerente en su etapa laboral, a partir de la cual, adquirió habilidades y destrezas de asesorar, diseñar, producir y crear todo lo competente a la publicidad. Sin embargo, al realizar la entrevista con el gerente informa que se presenta déficit en los procesos gerenciales, así como la planificación del presente y futuro competitivamente. Esto plantea la inexistencia de un direccionamiento claro, por lo que trabaja de manera reactiva y resuelve los problemas conforme surgen, debido a que no se ha diseñado un modelo de gerencia capaz de crear condiciones estables, flexibles y con conocimiento de su entorno.

Desde el punto de vista gerencial, no garantiza la participación de acuerdo con los parámetros exigidos en el mercado para competir. Asociado a esto, existe una ausencia de planes formales de producción y estrategias que facilite detectar las oportunidades del mercado, las debilidades y fortalezas de su competencia. Así mismo, las posibilidades de crecimiento y posicionamiento en el mercado se ven limitadas. Dado

que, los procesos de gerencia y la estructuración de proyectos, que no son controlados como es debido y una toma de decisiones apresurada, ocasionan la dilatación en el proceso y el incumplimiento de acciones pactadas por los clientes, lo que los lleva a suspender temporalmente las funciones, lo cual genera bajo rendimiento y pocas ventajas competitivas. Por tal motivo, se realiza un direccionamiento estratégico de largo plazo para afrontar problemáticas como:

- Desconocimiento de las expectativas de los consumidores.
- Inadecuados sistemas de supervisión y control.
- Falta de innovación.
- Déficit en los avances tecnológicos.
- Inoportunidad en la entrega de productos.
- Poca flexibilidad a los cambios requeridos por los clientes.
- Baja competitividad en los precios.
- Pérdida de clientes.
- Pocos convenios estatales.
- Carecimiento de una visión estratégica de largo plazo que oriente su crecimiento y definir hitos clave para su posicionamiento competitivo y la consolidación de su propuesta de valor como diferencia en el mercado frente a sus competidores.

De tal manera que, es importante reconocer que el mercado todo el tiempo presenta cambios en torno a las nuevas exigencias, y el sector en el que se desenvuelve la organización no es ajeno a sufrir los efectos de estos cambios y de la globalización, como, por ejemplo, la entrada al país de nuevas empresas publicitarias con mano de

obra más económica, la tecnología cada vez más avanzada, los mercados que requieren más publicidad digital que física. A su vez, esto hace que las organizaciones busquen alternativas que permitan hacer frente a las exigencias que se avecinan en los nuevos escenarios de la economía global. Es por esto, que con este trabajo de profundización se busca mejorar la capacidad competitiva para enfrentar los nuevos retos, especialmente a nivel tecnológico y entrega de productos de mejor calidad, con visión de futuro 2023-2033, de la empresa perteneciente al sector publicidad.

El crecimiento del sector de publicidad en los últimos años ha influenciado a las empresas y organizaciones del sector a una búsqueda en pro de ser más eficientes y competitivas. A través de la mejora, tanto de sus procesos administrativos como operativos; y también, de la diferenciación en la calidad de sus productos o servicios. Dentro del sector publicitario, se viene generando una revolución como industria creativa, todo esto hace parte del revolcón que ha generado la consolidación de la economía naranja.

En donde, se asienta cada vez más el desarrollo de la mano de creativos, diseñadores, artistas y emprendedores. Si bien es cierto que se habla bastante sobre cómo la tecnología ha permitido la mejora de procesos productivos o eficiencias a la hora de la comunicación; también es verdad que ha cambiado la noción en cómo se venden bienes y servicios a los potenciales consumidores. Por lo que facilita aspectos de fidelización del cliente. “La creación publicitaria de Colombia crece cada año, en promedio, un 8,9 % según el DANE” (Ávila, 2018, párr. 4).

La empresa de publicidad en la actualidad realiza sus funciones y procesos día a día y no cuenta con una directriz que oriente a la organización hacia el futuro. No

permitiéndole ser una organización competitiva, lo cual es de vital importancia debido a los cambios constantes del entorno a los que se deben adaptar para sobrevivir, pues si no lo hace y no innova frente a los avances tecnológicos tienden a fracasar como el caso de la empresa Kodak quien lideró el mercado de la fotografía durante buena parte del siglo XX, pero desaprovechó la oportunidad al no saber entender la potencia que tenía la fotografía digital o Blockbuster que con la aparición de Netflix cambio su empresa física a online llevándola al fracaso (Ferrer-Bonsoms, 2019). De esta manera, influye la globalización de los mercados, el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones. Es por esto por lo que la organización tiene que identificar y desarrollar ventajas competitivas, para brindar servicios y productos de alta calidad. En consecuencia, el objetivo de elaborar el plan es establecer dichas ventajas con oportunidades de mejoras en el servicio prestado al cliente de primera mano, el servicio posventa, generar productos y servicios innovadores que los diferencien de otros, y crear estrategias competitivas para un mejor posicionamiento y rentabilidad.

2.3.2 Pregunta de investigación

Con base en la situación que presenta la empresa, y con el ánimo de solucionar la problemática, surge la siguiente pregunta: ¿Cuál es el escenario apuesta que orientará el direccionamiento estratégico de largo plazo, que debe seguir la empresa para que genere ventajas competitivas?

3 Objetivos

Objetivo general

Proponer un plan prospectivo estratégico para una empresa Pymes de la ciudad de Cali – Colombia, perteneciente al sector de la publicidad, con visión de futuro 2023-2033, que oriente sus esfuerzos hacia la búsqueda de ventajas competitivas.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la posición competitiva actual de la empresa, en términos del análisis de la misión, visión y entornos competitivos. Mediante revisión de la literatura de las tendencias e información primaria y secundaria.
- Formular los objetivos financieros, estratégicos y factores clave de éxito del sector y la organización, mediante trabajo de campo con el personal designado.
- Formular escenarios estratégicos de futuro 2023 – 2033 para la empresa.
- Formular el plan prospectivo estratégico para la empresa en conformidad con la selección del escenario apuesta.

4 Marco teórico - marco referencial

Definición de prospectiva, prospectiva corporativa y su relación con el pensamiento estratégico

4.1.1 Prospectiva

Ahora bien, Michel Godet (1994) como se citó en Medina (2020), definió que, la prospectiva consiste en aclarar la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables. Por su parte, desde la tradición del *Foresight* (principio de previsión), la prospectiva es una disciplina para el análisis de sistemas sociales, que permite conocer mejor la situación presente, identificar tendencias futuras, visualizar escenarios futuros y analizar el impacto del cambio tecnológico y no tecnológico en la sociedad. En este sentido, las prospectivas se consideran como una forma de pensar y actuar orientada hacia el futuro, no tan solo como un método de investigación. A lo largo de los años, los estudios de carácter prospectivo han evolucionado en diferentes generaciones. Así fue para (Goyeneche et al., 2017), quienes mencionaron la prospectiva como:

La prospectiva como disciplina tiene su génesis en la década de 1940, como método de anticipación de escenarios posibles en los ámbitos militar y tecnológico. A partir de allí, se transformó en una base metodológica y epistemológica para prever o anticipar escenarios en situaciones complejas fuera de esos campos. (p. 7)

En esta primera generación la prospectiva fue instituida a mediados de los cincuenta por el filósofo Gastón Berger, considerado el padre de la prospectiva gracias a un artículo seminal publicado en 1957; que la formalizó partiendo de una crítica a la

decisión. Desde 1955, Berger se dedicó a forjar su argumentación para que el futuro se tomase en cuenta sistemáticamente en las decisiones de los hombres. Después, en las décadas de los 60 y 70, en el mundo existió una incapacidad de adelantarse hacia el desarrollo de las guerras militares, entre estas, la de Vietnam. Los desarrollos de los movimientos sociales y la crisis del petróleo de 1973 ocasionaron un desinterés por parte de algunos países sobre los estudios prospectivos en función de la estrategia militar.

Por el contrario, aumentó el interés en implementar la prospectiva para lograr competitividad económica (Goyeneche et al., 2017). Esto, sin duda, dio luz verde a la segunda generación; la cual había pasado de ser un factor clave para identificar los escenarios posibles en el ámbito militar a ser un modelo que le apostaba al crecimiento económico frente a otros países, incluidos los de todo América. Según Medina et al. (2014), como se citó en Goyeneche et al. (2017), argumentaron que “en el caso de América Latina, este proceso de cambio estuvo influido por las teorías del desarrollo y la dependencia”, lo que da paso a una construcción un poco más crítica sobre los nuevos escenarios de futuro para los países que conforman este continente.

Después, para los años 80 y principios de los 90 aparece una tercera generación, en donde una de las principales áreas de prospectiva en las cuales los gobiernos estuvieron interesados fue la de la ciencia y la tecnología. Según Dreyer y Stang (2013), como se citó en Goyeneche et al. (2017), argumentaron que varios países se enfocaron en estudios de prospectiva tecnológica. Entre estos, Alemania, que, al tomar la experiencia japonesa en el diseño de políticas de ciencia y tecnología, generó estos estudios con el objetivo de valorar las políticas de investigación y desarrollo.

En la actualidad, la mayoría de las prácticas de prospectiva se fundamentan en la tercera generación. Mientras que, en el mundo han empezado a surgir nuevos estudios prospectivos que se caracterizan por relacionar el término de innovación, lo cual se define como la necesidad creciente de establecer una nueva agenda global de políticas que prioriza el desarrollo humano con sostenibilidad ambiental (Medina et al., 2014). Esta articulación del concepto de innovación a la prospectiva, por supuesto, permite crear escenarios de futuro cada vez más asertivos.

Por lo anterior, la prospectiva no solo considera los datos del pasado y del presente, sino también toma en consideración las evoluciones futuras de las variables cualitativas y cuantitativas; así como el comportamiento de los actores implicados en el proceso. Se muestra también como una disciplina que puede contribuir de manera apreciable a diseñar y construir el futuro de las empresas, con la ayuda de la metodología de prospectiva empresarial de direccionamiento estratégico.

4.1.2 *Prospectiva corporativa*

La prospectiva corporativa es la que se encarga del estudio a futuro de las diferentes organizaciones y pretende dar respuesta a las preguntas como: ¿Cuál deberá ser la organización, misión, tareas y competencias de la organización en el año X? Balbi (2003). Para Medina y Aguilera (2014), la prospectiva organizacional se propuso como un modelo de análisis organizacional que incluye la revisión de los entornos globales. Con el fin de identificar hechos portadores de futuro, fuerzas motoras de cambio, tendencias emergentes que conlleven a decisiones sobre incursión en nuevos mercados, reorientación de productos y servicios, entre otras. De acuerdo con Mojica (2010), los

aspectos más necesarios para la construcción del futuro a nivel empresarial se basan en tres grandes ideas.

- Percepción del estudio de la prospectiva en el mundo.
- Tendencias tecnológicas en el mundo.
- El modelo prospectivo y los lineamientos para su aplicación.

Puntos centrales de la prospectiva corporativa:

- Soporte del proceso de innovación con base en tendencias emergentes y débiles identificadas que orienten las decisiones de innovación empresarial, de producto o de proceso.
- Identificación de nuevos focos de mercados.
- Construcción de base de conocimiento.
- Soporte del proceso de toma de decisiones estratégicas.
- Reducción de la incertidumbre acerca del futuro con base en la identificación de tendencias relevantes.
- Mejoramiento de la interacción entre entorno externo y la organización.
- Anticipación de requerimientos del mercado y clientes.
- Exploración de nuevas oportunidades de negocios.

Por tanto, se hace necesario contextualizarse sobre la realidad empresarial y, a la vez, analizar las tendencias y la influencia del entorno en la organización; las cuales pueden afectarla en un futuro. Lo anterior con el propósito de que el modelo prospectivo que se vaya a aplicar considere, tanto las variables clave como los actores, que también pueden influir en el futuro de la empresa.

A cambio, plantear las metas de la organización en un escenario futuro es centrar las ideas hacia un objetivo general. Una visión que permita a la organización trabajar en línea con las dinámicas del mercado y, a la vez, llevar a cabo un trabajo en equipo para desarrollar todas las estrategias establecidas. Por lo que permitió generar unos resultados exitosos.

4.1.3 *Pensamiento estratégico*

El pensamiento estratégico tiene un carácter analítico. Esta postura se asocia, ante todo, con Michael Porter y su propuesta, considerada como una contribución original al campo de la dirección estratégica, que propuso las cinco fuerzas de análisis, la cadena de valor, el modelo de diamante de ventaja competitiva nacional y la estrategia como sistema de actividad (Godet et al., 2007).

Por otra parte, Gerstein (1988) como se citó en Delgado et al. (2015) señaló que el pensamiento estratégico no es, en particular, un conjunto de teorías. Sino un punto de vista: el del estratega de los negocios que ve el mundo de modo diferente. Esto significa la forma en cómo se ven las actividades de los negocios, tal y como se desarrollan en el mercado, no como las entiende la gerencia. Ve la empresa desde el exterior, si sus actividades internas se proyectarán en una gran pantalla por medio de una linterna mágica situada en su centro. Esto, en contraste con el gerente operativo, quien tiende a ver la empresa de adentro hacia afuera.

Delimitar el pensamiento estratégico, asimismo, tiene como objetivo complementar el ejercicio de planificación estratégica, dado que fomenta una perspectiva y visión de futuro como una percepción dinámica de la realidad y como proceso de preconfiguración de alternativas viables de las tendencias e información primaria y

secundaria. Toda esa nueva dinámica del entorno, y las nuevas realidades, implican que, quienes desempeñan la función gerencial, deben disponer de un tipo de pensamiento particular, para definir las estrategias que sus empresas requieren para ser exitosas en este medio tan competitivo. Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario ante la actual dinámica del mercado y los desafíos que representa un mundo cada vez más globalizado; tener presente cuál es el horizonte elegido a donde se quiere llegar.

Por esta razón, reflexionar sobre el futuro de la empresa se convierte en una actitud de vida que permite que el pensador estratégico actúe de forma que cimiente el futuro de la compañía, donde se tiene claro que estos son procesos que necesitan una secuencia lógica que se logra optimizando los procesos de evaluación y estudiando. Preparando y analizando las situaciones que se encuentran relacionadas con la creación de una estrategia o la implementación de un plan dentro de la empresa (Román, 2010). Siendo así, como el pensamiento estratégico garantiza un futuro de éxito cuando se tienen unas bases fuertes en los procesos administrativos, operativos y financieros de la empresa.

Principales modelos prospectivos aplicados a la empresa

El soporte teórico de la presente investigación se fundamenta en la prospectiva, la cual se la considera como el enfoque de un proceso de planificación consistente en identificar y lograr, poco a poco, las condiciones para un éxito futuro. Lo anterior entendido como el logro de la visión.

4.2.1 *Prospectiva estratégica*

La primera, y más conocida de las aplicaciones de la prospectiva estratégica, es la liderada por Michael Godet y otros autores. Esta aplicación se relaciona con la estrategia de la empresa, basada más en los métodos formales y cuantitativos que los informales y cualitativos (Rodríguez, 2014). Así mismo, en los años 80, el profesor Michel Godet comenzó a visibilizar la prospectiva a través de ejercicios prospectivos académicos y con múltiples empresas. En los años 90, se creó el Laboratorio de Investigación Prospectiva y Estratégica de las Organizaciones, conocido como LIPSOR en el Conservatorio Nacional de Artes y Oficios en adelante CNAM. El objetivo de esto era formar en el campo de la prospectiva a profesionales que respaldaran la construcción del futuro a través de la prospectiva de empresas privadas y públicas.

Por otro lado, Michel Godet es el autor de la obra que explica la importancia de la prospectiva estratégica en la toma de decisiones. También, el paso indispensable de la anticipación a la acción, en dónde lo esencial sigue siendo la apropiación; en otras palabras, la capacidad de utilizar con clarividencia los métodos de análisis y de ayuda para la toma de decisiones. Donde se implica al máximo a los que deben ser portadores del cambio.

Desde la prospectiva se entiende que la crisis viene como consecuencia de las diferencias existentes entre la situación actual y la situación deseable. Cada situación requiere unas reglas de juego diferentes. Michel Godet señaló que la estrategia está cargada de sentido común y que es a través de la prospectiva como la estrategia se muestra: pertinente, coherente, verosímil y transparente (Rodríguez, 2014). El principal propósito de la prospectiva estratégica es explorar, crear y probar sistemáticamente

todas las visiones del futuro probable, posible y deseable, y con base en estas y a sus consecuencias.

Los conceptos de prospectiva y estrategia están estrechamente relacionados; cada uno apela al otro y se mezclan. “Al respecto, Godet mencionó que la anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción” (Romero, 2019, p. 114). Ese es el motivo por el cual se genera el vínculo indisoluble entre la prospectiva y la estrategia. Por lo que surge el concepto de prospectiva estratégica.

La importancia de la prospectiva aplicada a las Mipymes se da por el ambiente de incertidumbre y complejidad que tienen estas de cara al futuro. Así también, por la visión de corto plazo y reduccionista de los propietarios o gestores de estas; lo cual propicia que la prospectiva empresarial se convierta junto a la inteligencia empresarial en herramientas clave para anticipar el futuro, facilitar la toma de decisiones y desarrollar procesos de innovación. Por otra parte, al considerar el entorno actual en el que se encuentran inmersas las Mipymes, que es de globalización, competitividad, desarrollo tecnológico, nuevos mercados, entre otras, hace imprescindible el uso de la prospectiva en sus procesos de gestión. Para que así puedan hacer frente a tales retos y logren construir el mejor futuro posible (Romero, 2019).

La prospectiva ayudará a las Mipymes a innovar procesos y productos, identificar futuros desafíos y oportunidades, enfrentar nuevas formas de competencia, identifiquen tendencias sociales y tecnológicas, se inserten a cadenas de valor internacionales, realicen monitoreo de sus competidores, etc. Estas acciones serán decisivas para que dichas organizaciones económicas puedan trascender en el tiempo y ser competitivas en un mundo cada vez más complejo e incierto (Romero, 2019).

Además, las condiciones actuales para alcanzar competitividad exigen a los gerentes y administradores que extendían el alcance de la planificación estratégica a reflexiones sobre los procesos de planificación tecnológica, gestión del conocimiento y gestión de la innovación. Cuyo alcance y horizonte son trazados por estudios de prospectiva orientados a enfocar la visión y diseñar el rumbo de las organizaciones. Este engranaje permite la construcción colectiva de una visión de futuro para todos los ámbitos de una organización, ya sea privada o social; tal como se observa en el triángulo de la prospectiva estratégica:

Figura 1. *Triángulo Griego de la prospectiva estratégica*



Fuente: tomado de *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*, por M. Godet et al., 2007, Cuadernos de LIPSOR.

Hay que tener en cuenta que, al presente trabajo de profundización se le agrega la fase de aprendizaje, de este modo, el triángulo griego se conformará por cuatro componentes. El concepto del ciclo de la construcción de futuros compuesta por los conceptos de anticipación, apropiación, acción y aprendizaje fue desarrollado por Medina (1997 - 2000). A partir de la experiencia clave del Programa Ciudadano “Cali Que Queremos”, pionero de la prospectiva urbana en Colombia (Medina, 2020). En la cual el

proceso de prospectiva debe tener una retroalimentación constante que enriquezca la anticipación.

Figura 2. *La prospectiva como construcción social de futuros*



Fuente: tomado de *Abriendo caminos en la prospectiva para el desarrollo de América Latina*, por V.J.E Medina, 2020, Programa Editorial Univalle.

La anticipación es la acción mental del hombre de pensar en un tiempo futuro. La apropiación es la circunstancia por la cual el hombre adquiere autoridad, o posee este mismo, sobre determinada acción que repercute en él. La acción es tener una repercusión activa en la construcción del futuro.

Objetivos de prospectiva estratégica:

- Construir escenarios alternativos de futuro.
- Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.
- Promover información relevante bajo un enfoque de largo plazo.
- Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el futuro deseado.
- Proporcionar impulsos para la acción.

Características de la prospectiva estratégica:

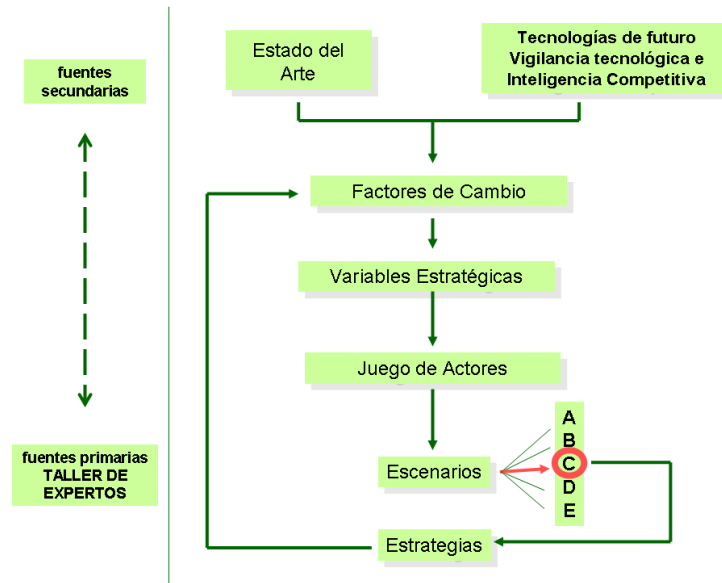
- Trabaja con una perspectiva sistémica, holística y compleja.
- Es interdisciplinaria.

- Se requieren creatividad e imaginación para crear algo nuevo y valioso
- Es participativa; busca alcanzar consensos, involucrar a los actores, buscar compromisos.
- Es un proceso sistemático y continuado en el tiempo.
- Hay preeminencia del proceso sobre el producto.
- Asume que todas las variables están relacionadas de forma dinámica entre estas, y considera que el futuro se puede moldear desde el presente.
- Integra parámetros cualitativos, tales como el comportamiento de los actores.
- Su finalidad es constructora, y está orientada a la acción.

4.2.2 Modelo avanzado

En relación con lo planteado por Mojica (2010), se genera el modelo avanzado para el análisis empresarial, que cuenta con un mayor énfasis en la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva; además de la introducción del juego de actores. Este modelo se basa en el análisis de dos tipos de fuentes secundarias y primarias. Las secundarias provienen del arte y la vigilancia competitiva; y las primarias de la aplicación de talleres con los actores que influyen la organización, que se pueden denominar expertos.

Figura 3. Modelo de alta complejidad



A continuación, se describen las fases del modelo prospectivo a aplicar para comprender su interacción en el modelo y la posterior aplicación por parte de la organización.

4.2.2.1 Análisis fuentes secundarias

Estado del arte examina la situación actual de la empresa, como sus variables económicas, financieras, jurídico, sociodemográfico, local-regional, culturales, políticas, tecnológico e internacional. Esta fase se requiere de datos cuantitativos y cualitativos que permiten comprender el sistema estudiado en su conjunto.

Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva busca conocer las tendencias mundiales en el tema, en especial, las tendencias tecnológicas. El estudio en conjunto de estas producciones permite visualizar de mejor manera las tendencias futuras del sector y los círculos de conocimiento.

4.2.2.2 Análisis de fuentes primarias

En esta etapa se diseña y se aplica una encuesta Delphi (semiestructurada) a expertos, considerados conocedores del tema a desarrollar.

Factores de cambio son las características de la organización que se expresan en fenómenos económicos, sociales, culturales, tecnológicos, políticos, ambientales o educativos, entre otros. En esta etapa se pretende, con la ayuda de una encuesta Delphi y la de los expertos participantes, identificar cuáles son los factores de cambio que incidirán en el futuro de la administración.

Variables estratégicas para la selección de dichas variables se utiliza el “análisis estructural”, que Michel Godet diseñó con el nombre de “MicMac”, y es un aporte a la “Caja de herramientas”, herramienta sencilla como el análisis estructural, denominado, en teoría, método MicMac.

Juego de actores tiene como objetivo estudiar el comportamiento de los actores sociales que tienen relación con las variables estratégicas seleccionadas. Se determina los retos, los conflictos, las posibles jugadas o las estrategias que deben diseñar para lograr el escenario apuesta.

Escenarios para la construcción de los escenarios se emplea una técnica de análisis morfológico en conformidad con (Godet, 2000). Es la exploración de los futuros posibles a partir de las cinco variables resultantes del sistema. Este método se desarrolla en las siguientes fases:

1. Construcción del espacio morfológico, en la cual se describen las diferentes hipótesis que pueden ocurrir frente a una variable.

2. Reducción del espacio morfológico a través de la creación de escenarios a partir de la combinación de hipótesis

Diseño de estrategias se desarrolla a través de un plan prospectivo y estratégico; compuesto por los objetivos estratégicos, las metas, las actividades, las acciones, los responsables y los indicadores.

Balanced ScoreCard se trata de una metodología de gestión de empresas que se encarga de alinear la estrategia de las organizaciones con los indicadores de gestión. Es un modelo de administración empresarial que relaciona los objetivos de negocios entre sí y los determina a través de diversas métricas vinculadas a planes de acción concretos que orienten las iniciativas de cada colaborador hasta el cumplimiento de las metas.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de acompañamiento de toma de decisiones ejecutadas por el liderazgo de una empresa, fundamentada en indicadores de gestión, por lo menos, en cuatro pilares:

- Finanzas
- Clientes
- Procesos internos
- Desarrollo

Por medio de esta metodología, una empresa podrá expandir la capacidad de medición y monitoreo, dejándole la oportunidad a los tomadores de decisiones de determinar el comportamiento de los puntos esenciales de la cadena de producción.

Todos estos elementos permiten acceder a nuevos niveles de comprensión para todos los miembros de la organización y les facilita entender cómo será evaluada la estrategia general.

Para implementar o poner en práctica el Balanced Scorecard vamos con estos pasos:

1. Debemos tener en cuenta la perspectiva empresarial de la empresa, y es donde traemos la misión y visión. Esto es básicamente quiénes somos y hacia dónde vamos.
2. Conociendo quienes somos, el propósito y a dónde vamos, ahora definiremos los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Lo importante, es definirlos de acuerdo a cada una de las perspectivas.
3. Vamos a ir diligenciando el formato del Balanced Scorecard, con la estrategia, los objetivos e indicadores por perspectiva.
4. Asignar roles y responsabilidades. Este documento gráfico debe ser visible para los integrantes y en general para la compañía para que se convierta en una hoja de ruta en sus funciones diarias.
5. Ponerlo en práctica y acordar revisiones periódicas, para asegurar el cumplimiento de la estrategia y lo planteado.

Este concepto fue introducido en 1992 por el contador Robert S. Kaplan y el teórico de negocios David Norton y se ha convertido desde entonces en uno de los métodos más populares de evaluación de objetivos y administración de empresas.

Planificación estratégica Hoshin Kanri es una herramienta de planificación estratégica que las empresas usan para conectar los objetivos generales de la empresa con el trabajo diario de los colaboradores individuales. En japonés, la palabra “hoshin” significa “política” o “dirección” y la palabra “kanri” significa “gestión”. Así que la frase completa puede traducirse más o menos así: “¿Cómo gestionamos nuestra dirección?”.

El objetivo del método Hoshin Kanri es que todas las personas de la empresa avancen hacia el mismo objetivo al mismo tiempo. Esto sucede a través de un flujo de comentarios denominado Hoshin Kanri Catchball. Funciona así:

- El equipo estratégico lleva la estrategia hasta el nivel de los colaboradores individuales, al proporcionar información y contexto acerca de cómo la estrategia se conecta con su trabajo diario.
- A continuación, los colaboradores individuales ponen en práctica esa estrategia.
- Por último, el ritmo de producción de cada uno de los colaboradores se informa al equipo estratégico para ayudarles a analizar y ajustar la estrategia.

De ese modo, Hoshin Kanri no es un método aislado de pensamiento, sino un ciclo continuo de planificación y mejora.

La matriz de Hoshin Kanri (o matriz X) es una representación visual del proceso de planificación de Hoshin Kanri. Los equipos la utilizan para hacer el seguimiento de cómo las metas y los objetivos se conectan entre sí al implementar el método Hoshin Kanri. El objetivo de la matriz es identificar quién está trabajando en qué iniciativa, cómo se conectan las estrategias con las iniciativas y cómo se relacionan con los objetivos a largo plazo.

El gráfico divide la información en cinco secciones principales en un patrón de brújula:

- Los objetivos estratégicos a largo plazo van en la sección sur.
- Los objetivos anuales van en la sección oeste.
- Las iniciativas de mejora van en la sección norte.
- Los objetivos de mejora o KPI van en la sección este.
- Los recursos van en la sección del lejano oriente.

Al leer una matriz de Hoshin Kanri, empieza por la parte inferior y sigue en el sentido de las agujas del reloj. En cada esquina de la matriz, encontrarás pequeños puntos para representar cómo se conecta cada iniciativa u objetivo con los demás. Los recursos en el extremo derecho identifican qué miembro del equipo es responsable de qué iniciativa de mejora y KPI por Akao, (1990).

4.2.3 Modelo prospectivo basado en el análisis morfológico

Este método consiste en la formulación de escenarios o sectores de futuro con elementos que permitan en conjunto conocer e intuir, de manera gráfica, los resultados de cada una de las acciones y lo que podrían conllevar en el futuro propuesto. Lo anterior significa que permiten construir escenarios objetivos donde se identifica un foco, las fuerzas, llave y tendencias del entorno. De esta manera, se logra elaborar escenarios útiles para definir esquemas de decisión posibles y de contingencia. La metodología conduce a la elección de un escenario apuesta que será el camino para recorrer desde el presente hacia el futuro.

Todo proceso prospectivo tiene como punto de máximo interés el diseño de un escenario probable y de varios escenarios alternos. Puesto que el trabajo de los

escenarios supone conocer las variables que los integran. Es indispensable realizar una fase previa para identificar los elementos de que constaran los escenarios. Así mismo, como el diseño de escenarios tiene como propósito elegir el más útil y provechoso, la etapa siguiente será la determinación de estrategias encaminadas a alcanzarlo (Anaya et al., 2011, p. 20).

Efectos de ventaja competitiva, estrategia y publicidad en la empresa.

4.3.1 Ventaja competitiva

En cuanto a la capacidad competitiva de una empresa, Porter (1985) como se citó en Jiménez et al. (2019) señaló “que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales” (p. 250). Por lo anterior, la competitividad es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios, que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales al mantener e, incluso, aumentar, al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos.

Así mismo, las ventajas competitivas son las acciones ofensivas o defensivas que una empresa realiza para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor señaló como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodea a una empresa y que, como resultado, busca obtener un importante rendimiento sobre la inversión. Aunque cada empresa busca por distintos caminos llegar a ese resultado final, la cuestión residía en que, para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan

bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron.

También, se identificaron tres estrategias genéricas que podían usarse por separado o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. De este modo, para que las empresas logren ventaja competitiva es necesario que se desenvuelvan en un ambiente propicio; ya sea al contar con el capital humano necesario para satisfacer necesidades específicas, buena infraestructura económica, leyes que fomenten la competencia, incentivos para el comercio internacional o centros de investigación especializados que trabajen en conjunto con el sector privado (Buendía, 2013, p. 55).

4.3.2 Estrategia

El término estrategia se deriva de la palabra griega *strategos* y significa: general, ejército. Así mismo, la palabra *strategos* que hacía alusión a estrategia, también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico. Para Chandler (2003) como se citó en Contreras (2013) “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (pp. 158, 161).

Las decisiones estratégicas de las empresas están orientadas a definir las acciones que deben emprenderse para asegurar las condiciones de supervivencia, crecimiento y rentabilidad sostenida que se esperan. Tales

determinaciones se crean bajo situaciones de incertidumbre, puesto que no se conocen las circunstancias de futuro del entorno empresarial. (Ayarza, 2015, p. 1)

En lo anterior se ha incluido una decisión estratégica que crea un sentido de dirección, junto con la prospectiva, que integra los esfuerzos de un grupo de trabajo para lograr el propósito. Enfrentándose a los diferentes retos y cambios del entorno a largo plazo, para obtener los mejores resultados.

Se pueden analizar las estrategias con relación a las actividades de la organización y cómo se van a implementar en el corto o largo plazo, con miras a lograr los objetivos propuestos en las políticas de la empresa. Pero, también, podrían revisarse desde el punto de vista de la sostenibilidad y del direccionamiento, a través del establecimiento de objetivos globales y específicos que lleven a obtener los mejores resultados con los recursos que se tienen. (Contreras, 2013, p. 154)

En consecuencia, los modelos que se formulen en la organización requieren que las personas encargadas de tomar las decisiones tengan una comprensión clara de qué tipo de estrategias van a utilizar y cómo las van a adaptar a los diferentes procesos, y expectativas que permitirán establecerse en el mercado.

4.3.3 Publicidad

Las empresas utilizan la publicidad como uno de los elementos de la mezcla de *marketing*, que utilizan las empresas para alcanzar una gran variedad de objetivos, tales como introducir un nuevo producto en el mercado, posicionarse de acuerdo con un determinado concepto, aumentar la mención de la marca o motivar la compra del público objetivo para alcanzarlo. No solo recurren a los medios publicitarios tradicionales de uso

masivo, como la televisión. Sino que se están complementando en forma creciente con otros medios menos tradicionales, entre los que se cuenta la publicidad exterior.

De hecho, la publicidad exterior ha experimentado un crecimiento importante en casi todo el mundo, debido a la creciente incorporación de nuevos soportes publicitarios y lugares donde exponerlos, como son, por ejemplo, los automóviles particulares y el transporte público. “Cuando se habla de publicidad, se refiere a la comunicación impersonal pagada por un patrocinador identificado que utiliza los medios de comunicación masivos para persuadir o informar a una audiencia” (Well et al.,1992 como se citaron en Cabrejos, 2002, p. 37).

En este sentido, Izco (2007) mencionó que, la publicidad es la rama de las comunicaciones del proceso de mercadotecnia. Es un método para enviar un mensaje de un patrocinador, a través de un canal de comunicación formal, a una audiencia deseada. La palabra publicidad procede del término latín *advertere* que significa enfocar la mente hacía.

Hoy en día, la publicidad está funcionando en un mercado cada vez más dinámico y exigente, o sea, en un clima social y económico cambiante. En consecuencia, se debe tener en cuenta el contexto, el público y las tendencias que permitan generar estrategias que faciliten captar la atención del consumidor, e incidir en su proceso de compra y recordación del producto o servicio que se desea publicitar. De manera que, todo el proceso publicitario genere la satisfacción del usuario y proveedor del servicio.

Presentación de la empresa

La empresa fue constituida bajo la matrícula mercantil No. 926006-16 en el año 2015 es de tamaño pequeña por su planta de personal entre once (11) y cincuenta (50)

trabajadores y sus activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes (ley 590 de 2000, artículo 2); su capital es privado ya que pertenece directamente a sus socios, se encuentra ubicada en la ciudad de Cali – Colombia. El actual gerente empezó como emprendedor desde hace 12 años en el sector de publicidad, siendo empleado en una de las empresas más destacadas a nivel nacional; donde logró evidenciar la importancia de la comunicación visual para el sector empresarial. En primera instancia, ofreció servicios para familiares, amigos y, luego, para un mercado que fue creciendo. Él identificó una oportunidad de negocios en el noroccidente de la ciudad de Cali, por lo cual, en el año 2015, se constituyó la empresa en cuestión. Y, hoy por hoy, cuenta con 28 empleados y alrededor de un total de activos inferiores a 501 salarios mínimos legales vigentes. Es una empresa con ocho (8) años de experiencia en el Mercado Nacional, dedicada a brindar respuesta eficiente y confiable a los clientes que requieren Comunicación Visual y Publicidad Exterior e Interior. Por lo que cuenta con experiencia para diseñar y mejorar cualquier tipo de fachada en materiales diversos, lo que origina un mayor impacto visual y logra una armonización y diferenciación en sus productos/servicios, y así contribuir en el posicionamiento de su imagen corporativa.

El equipo de trabajo es uno de los pilares estratégicos de la organización, donde se obtiene un equipo motivado, dinámico, capacitado y con alta vocación. Para ofrecer un servicio diferenciado y especial para los clientes, por lo que logra un proceso en la Asesoría, Diseño, Fabricación y Alistamiento del Servicio efectivo.

4.4.1 Portafolio

El portafolio está conformado por tres categorías: publicidad exterior, publicidad interior y señalización.

4.4.1.1 Publicidad exterior

Se refiere, de manera colectiva, a muchas y variadas formas de medios en donde se exhiben mensajes publicitarios a la audiencia; mientras esta se encuentra fuera de casa, lo que permite transmitir la propuesta de comunicación e identidad que presenta el cliente. Por su naturaleza, los anuncios colocados en exteriores se dividen en dos categorías: los anuncios denominativos, que son los que se colocan en o afuera de las instalaciones de un negocio; y los publicitarios, que son los que se colocan en instalaciones distintas a las propias.

La publicidad exterior es un medio bastante eficaz y rentable, un medio masivo y versátil a la vez, ideal para campañas con amplia cobertura o para cubrir mercados segmentados geográficamente. Un medio capaz de alcanzar al consumidor más veces, incluso, mientras se traslada al punto de venta. Entre la publicidad exterior que se ofrecen. Donde se encuentra:

Fachadas en Alucobond

El Alucobond es un panel de aluminio compuesto, donde cada vez toma más fuerza por su calidad, gran durabilidad y poco peso; lo cual permite revestir fachadas, balcones y cerramientos. Es el producto estrella, pues se presenta experticia en el proceso de instalación de los paneles Alucobond, que, aunque es práctico y sencillo, requiere técnica y conocimiento para realizar las características y ventajas del material,

y hacer visible su estética arquitectónica. Así mismo, se pueden utilizar otros materiales como lámina galvanizada.

Avisos en acrílico

Los avisos son de gran ayuda visual para identificar la imagen corporativa, promociones, información, entre otros. Con lo anterior, se busca que los avisos en acrílico lleven siempre la mejor calidad, por lo que logra grandes diseños en cuanto a formas, niveles, ángulos, relieves (aviso volumétrico), y ello los hace más llamativos y elegantes. Sirven tanto para exterior e interior; pueden ser creados letra por letra o total. Además, se pueden embellecer con luces LED, por lo que hace de la marca mayor notoriedad. Este tipo de aviso publicitario es apto para instalación en interiores o en exteriores.

Avisos metálicos

Se logra resaltar la marca de tu empresa y mejorar la visibilidad de tus locales con los avisos metálicos, letras y logos hechos en acero inoxidable, satinados, retroiluminados con LED. Gracias a la técnica y su excelente material, el anuncio puede ubicarse en la intemperie; con lo cual mejora tu publicidad en exteriores y la imagen de tus puntos de atención.

Avisos en cajas de Luz

Las cajas de luz son sistemas de exhibición luminosos que buscan atraer de manera efectiva al público hacia la marca, por lo que son capaces de comunicar la marca del cliente de manera llamativa, innovadora y elegante. Perfectos para darse a conocer en las horas nocturnas o lugares de escasa luz. Este tipo de aviso publicitario es bastante popular gracias a su versatilidad, resistencia y efectividad. Además, las cajas de luz

permiten decorar grandes fachadas con una inversión, más bien, baja comparado con otros tipos de avisos publicitarios. Los materiales en que se construyen los avisos son estructuras metálicas con lonas traslúcidas impresas y grabadas o impresiones montadas sobre poliestireno.

En relación con lo anterior, los variados diseños inician desde la creación de un aviso o letrero creado solo material acrílico hasta combinarlo con otros con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Por tanto, se crean avisos luminosos, donde se combinan materiales, tales como, Lona o Banner con el acrílico. Este último puede ser diseñado todo en una sola placa o por letras y figuras independientes.

Lonas Banner

Son, en especial, diseñadas para los bastidores publicitarios, debido a que permiten decorar por fuera el punto de venta con tu marca a un bajo costo. Se usa Banner importado en calibre 13 onzas y tintas ecosolventes para garantizar la máxima durabilidad. Además, son flexibles en tamaño. Algunos proyectos son:

Figura 4. *Exterior de algunos proyectos*





Fuente: toma propia.

4.4.1.2 Publicidad interior

La publicidad interior se utiliza para anunciar el negocio cuando se dispone de un espacio en lugares frecuentados por sus posibles clientes.

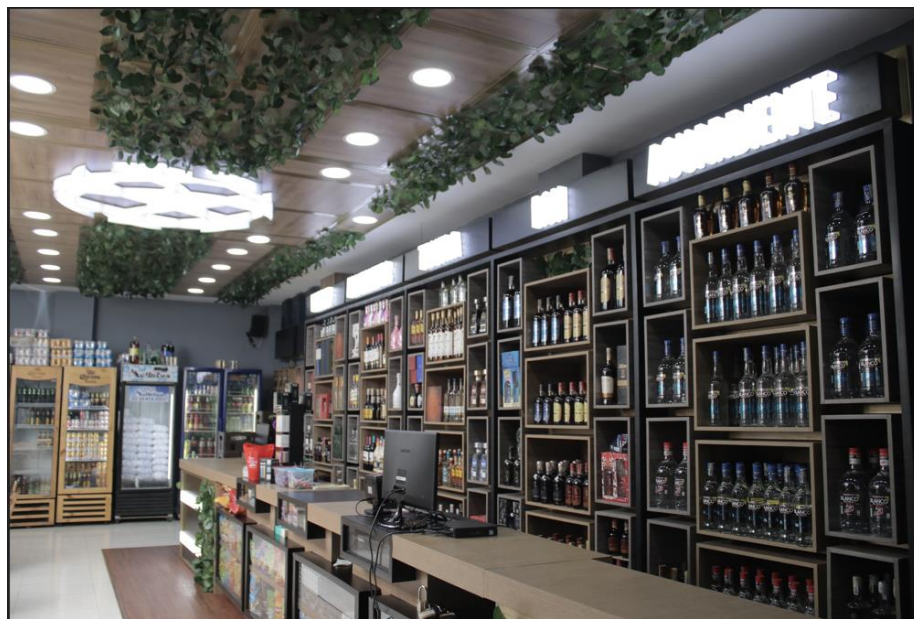
Exhibidores

Son lo que todos los puntos de venta necesitan tener para alcanzar el éxito. Son las estructuras que presentan el producto. Se fabrican exhibidores con el diseño y la

medida que los clientes requieren. Estos agregan valor a los mensajes de la marca al crear piezas de gran impacto con procesos de alta calidad y técnicas de vanguardia, que dan como resultado una publicidad llamativa y efectiva. Algunos proyectos:

Figura 5. *Interiores de algunos proyectos*





Fuente: toma propia.

4.4.2 Señalización

Se tiene la capacidad de crear cualquier tipo de señalización para guía y seguridad industrial, empresarial, oficinas, edificios, clínicas, centros de salud, parqueaderos, entre muchas otras aplicaciones. Según las ideas y necesidades del cliente, se trabaja la señalización en diferentes materiales; tales como, adhesivo, acrílico, poliestireno, con corte, grabado o impresión y también con iluminación para salidas de emergencia, entre otros, lo que contribuye en el cumplimiento de la norma técnica y, al mismo tiempo, lograr soluciones creativas, que generen el mayor impacto y visualización por parte de los usuarios.

¿Cómo opera la organización?

1. Asesoría

Se presenta un equipo comercial con la experiencia y el conocimiento acertado de los productos y servicios que ofrece la organización. Donde se brinda una asesoría de manera real y objetiva a los clientes en sus requerimientos y necesidades para lograr soluciones.

2. Diseño

El equipo diseña soluciones gráficas con un impacto visual positivo, que cumplen con los objetivos e intereses de cada uno de los clientes. Por lo que se cuenta con un proceso creativo e ingenioso, donde se moldean ideas para convertirlas en éxitos.

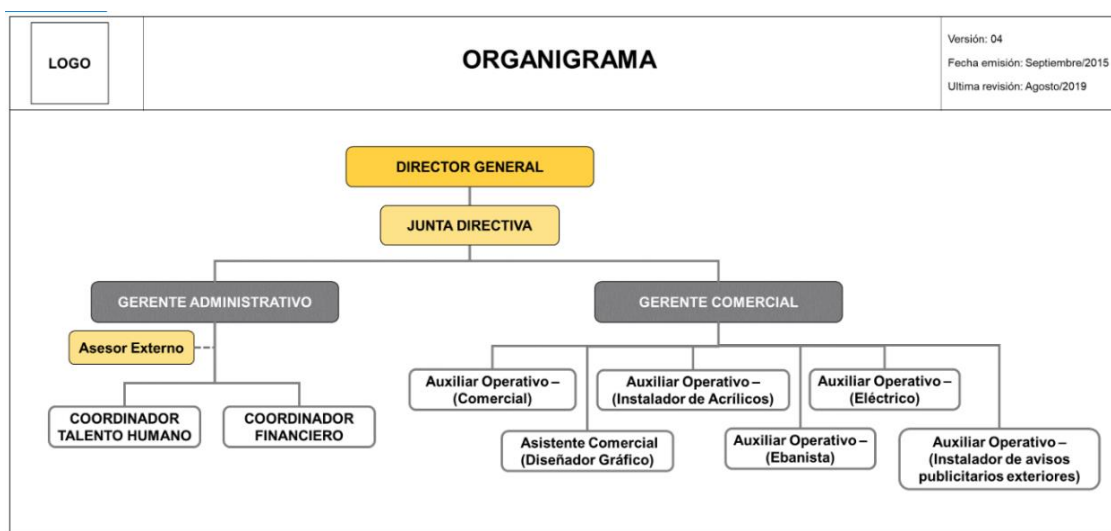
3. Producción

Una vez se cuenta con el diseño aprobado por el cliente, se procede a producir la publicidad pactada y a dar curso a la fabricación del material.

4. Alistamiento del servicio

Después de realizar las piezas para la publicidad pactada y aprobada por control de calidad, se alista los recursos necesarios para realizar el ensamble en el lugar pactado. De tal manera que, permita a la empresa cumplir su objetivo con la parte interesada de manera óptima y eficiente.

Figura 6. Organigrama



5 Metodología

El presente estudio plantea un marco metodológico basado en la identificación, definición de factores y su evolución con visión de futuro 2023-2033, que orienta sus esfuerzos con la selección de unas variables clave; y, a partir de estas, con el diseño de diferentes “escenarios”, orienta sus esfuerzos hacia la ventaja competitiva.

Tipo de Investigación

El tipo de estudio planteado se realiza bajo un enfoque mixto, que busca identificar y analizar las variables cualitativas y cuantitativas de carácter estratégico, tanto en los entornos internos como externos, que pueden incidir en la competitividad de la empresa del sector publicidad, mediante una serie de herramientas y metodologías desarrolladas para este fin. Es por esto que se toma el modelo “avanzado” de prospectiva estratégica de la escuela voluntarista, de forma adaptada por el docente Francisco José Mojica. Así mismo, se enlaza el ciclo de construcción de futuros compuesto por cuatro elementos: anticipación, apropiación, acción y aprendizaje.

Tal como mencionó Medina (2020), se busca pensar, analizar y modelar el futuro en términos de tendencias, alertas o amenazas tempranas, planteamiento de ideas y escenarios, que permitan hacerles frente a dichos cambios, con la ayuda de diferentes herramientas de despliegue estratégico y planes de acción encaminados en lograr el posicionamiento de la organización, la productividad y la competitividad de esta.

Por lo anterior, la investigación se realiza como un estudio de tipo definitorio y predictivo, que permita, en primera instancia, identificar cómo dichas variables inciden en la competitividad de la organización. En segunda instancia, que oriente a la empresa

hacia la búsqueda de ventajas competitivas a partir de la identificación de diferentes escenarios con visión de futuro, lo cual permite seleccionar un escenario apuesta enmarcado dentro de un plan prospectivo estratégico al año 2033.

Diseño metodológico

La presente investigación se enmarca en un diseño exploratorio secuencial. Este, según Hernández (2018), implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos, seguida de donde se recaban y analizan datos cuantitativos. Teniendo en cuenta los distintos factores que articulan el problema de investigación, se desarrollan diferentes etapas de revisión de la información y aplicación de herramientas prospectivas, que permitan realizar un análisis integral de cada uno de dichos factores, a fin de resolver el problema en el que está enmarcado este estudio.

La composición mixta ocurre cuando se conecta el análisis cualitativo de los datos y la recolección de datos cuantitativos. La interpretación final es producto de la comparación e integración de resultados cualitativos y cuantitativos. Es por esto que, a través de la Tabla 1, se relacionan cada una de las etapas, que se desarrollan para hacer frente a la problemática y darle cumplimiento a los objetivos específicos del estudio.

Tabla 6. *Etapas para el desarrollo y cumplimiento del estudio*

Objetivo específico	Etapas	Método o técnica	Instrumento	Entregable
Realizar una evaluación de la posición competitiva actual de la empresa, en términos de su misión, visión y entorno competitivo, mediante la revisión de la literatura sobre tendencias y la información primaria y secundaria.	Revisión de la literatura.	- Vigilancia tecnológica.	- Análisis bibliométrico.	Estudios sobre prospectiva estratégica el sector de la publicidad.
		- Uso de motores de búsqueda.	- Encuestas, entrevistas, informes de gestión, estados financieros, consulta de fuentes primarias y secundarias.	Estudio bibliométrico.
		-Análisis estratégico.		Estado actual de la empresa del sector publicidad, en términos de capacidades, calidad y productividad de las operaciones.
	Revisión y análisis de las condiciones internas, externas y entornos competitivos.	- Análisis de la misión y visión de la organización.	- Cinco fuerzas competitivas de Porter.	Condiciones del entorno y del sector competitivo de la empresa.
	Revisión de la misión y visión de la organización.		- Diamante Competitivo de Porter.	
	Identificación de los grupos de interés.	- Análisis de las partes interesadas.	- Análisis de tendencia del sector.	Misión y visión de la organización.
			- Comparación <i>Benchmarking</i> .	Identificación y caracterización final de los grupos de interés.
			- Aplicación <i>Software MACTOR</i> .	

Objetivo específico	Etapa	Método o técnica	Instrumento	Entregable	
Formular los objetivos financieros, estratégicos y factores clave de éxito del sector y la organización, mediante trabajo de campo con el personal designado.	2	- Análisis del entorno, diagnóstico interno (sus fortalezas, debilidades y recursos presentes y futuros) e inteligencia competitiva.	- Matriz DOFA. - Técnica SMART (<i>specific, measurable, achievable, result-based y time-related</i>).	Entrevistas enfocadas en la detección de las variables que influyen en la competitividad.	Objetivos financieros y estratégicos de la empresa.
		- -Determinación y clasificación de los factores clave de éxito.	- Análisis estructural en plano de influencias y dependencias, a través de MICMAC o IGO o Proceso Analítico Jerárquico AHP.	- Lluvia de Ideas. - Aplicación MICMAC o Matriz IGO o Proceso Analítico Jerárquico AHP. - Aplicación técnica SMART. - Árbol de problemas.	Factores clave de éxito del sector y de la empresa.
Formular opciones estratégicas de futuro, a través de las metodologías de escenarios y de priorización.	3	- Formulación y diseño de los escenarios para la empresa.	- Matriz de estrategias de los actores y sus objetivos MACTOR. - Ejes de Peter Schwartz.	- MACTOR. - Cuestionario Delphi, entrevistas.	Escenario de largo plazo de la empresa como visión de futuro al 2033.
		- Priorización de Escenarios. - Elección de escenario apuesta.	- Técnica estructurada para tomar decisiones complejas. - Abaco de Regnier.	- Talleres de prospectiva. - Proceso Analítico Jerárquico AHP. - Método de consulta y consenso con expertos internos (colaboradores de la empresa).	

Objetivo específico	Etapas	Método o técnica	Instrumento	Entregable
Formular el plan prospectivo estratégico para la empresa, en virtud del escenario apuesta. Mediante la construcción del mapa estratégico y herramientas de despliegue.	4	- Formulación del plan estratégico (Objetivo, estrategia, programas)	- Talleres. - <i>Focus group</i> . - Canvas.	- Plan estratégico.
		- Despliegue estratégico.	- Mapa estratégico. - Planes de acción. - Indicadores.	- Balanced Scorecard o Hoshin kanri.

Fuente: elaboración propia a partir de esta investigación.

Fases de la Investigación

A continuación, se amplía la información sobre las etapas necesarias para llevar a cabo el estudio en función del cumplimiento de los objetivos específicos.

1. Se analizó detalladamente la documentación para conocer la empresa y su entorno y así poder detectar, obtener y consultar las características que permitan identificar la organización. Teniendo en cuenta que se deben consultar las referencias que sean importantes, recientes y que hayan sido emitidas por organizaciones de reconocida seriedad y rigurosidad investigativa, esto a través de la revisión de bases de datos científicas y académicas. Así, se identifican las tendencias mundiales del sector de la publicidad, a partir del análisis bibliométrico, y se define información relevante para el estudio y algunos de los tópicos centrales que se pretenden indagar con los actores.

En el caso de este trabajo, como producto de la revisión documental realizada en el anterior punto, se plantea ejecutar un análisis de entornos; no solo la versión ortodoxa, que se centra en interpretar el entorno general y específico de la organización. También es importante conocer la empresa en profundidad, mediante el modelo de las cinco fuerzas o el diamante de Porter, en términos de capacidades, calidad y productividad de las operaciones, que permita identificar las debilidades y fortalezas de la organización. Por lo que se revisan informes financieros, junto a la observación de los indicadores, en los que se determinan los factores que impactan dentro de la organización.

De este modo, se identifican variables del proceso administrativo, gestión y situación comercial, de operaciones, de suministros, de personal, de sistemas de información y la financiera. Con esto, se suma una interpretación del sector de la publicidad, mediante la definición y caracterización de algunas de las variables

relevantes del sistema, en cuanto a su situación general y las tendencias previstas. Se analizan la misión y la visión actuales de la empresa, por lo que se identifica y categorizan los diferentes grupos de interés, tanto internos como externos, mediante la matriz MIC MAC. Donde se precisa la influencia y dependencia de actores.

2. Se continúa con la formulación de los objetivos financieros y estratégicos, mediante la técnica SMART, que es un acrónimo de las *specific, measurable, achievable, result-based y time-related*, donde se busca construir objetivos inteligentes que acerquen a los resultados y faciliten los esfuerzos para la medición de los rendimientos. Además, se realiza un análisis detallado del entorno, un diagnóstico interno (DOFA – debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) e inteligencia competitiva. (Constituye una investigación en la que se identifican hechos y evidencias valiosas para la competitividad de la organización, y se determinan acciones a seguir, a partir de la detección de los movimientos estratégicos, presentes o futuros del entorno).

Aunado a ello, se seleccionan los factores clave que faciliten la consecución de los objetivos, donde se pretende analizar las consultas a los actores (gerente, jefes de área, y coordinadores) y jerarquizar las variables, con el objetivo de identificar las variables que pueden variar en el tiempo y son fundamentales para el rendimiento organizacional dentro del sistema prospectivo. En general, las actividades que se han logrado interpretar son las siguientes:

- Revisión de antecedentes.
- Consulta a bases de datos.
- Revisión de información de la empresa.
- Consulta a actores, de la empresa.

- Identificación de variables.
- Priorización de variables.

A través de las técnicas o instrumentos, como MIC-MAC para priorización de variables.

3. Se formulan y diseñan modelos de escenarios para la empresa, por medio de talleres de prospectiva al aplicar técnicas como análisis morfológico, con los responsables de la organización. De modo que los distintos grupos se vean representados en el ejercicio; esto es una estrategia fundamental, con tal de propiciar procesos de concertación que permitan dotar de legitimidad al estudio e impulsar las acciones de desarrollo propuestas. Estas consultas a los actores se realizan, sobre todo, a través de lluvia de ideas o '*Brainstorming*'. En este ejercicio se recogen ideas sobre un tema a un grupo de personas, que debieran estar motivadas a expresar su opinión, sin ningún tipo de restricción o derecho a crítica por parte de los otros participantes, por lo que es un ejercicio muy dinámico y alimentado.

Igualmente, se utiliza el Ábaco de Regnier², que permite realizar el diagnóstico estratégico y que “está destinado a reducir la incertidumbre, confrontar el punto de vista de un grupo con el de otros grupos y, a la vez, tomar conciencia de la mayor o menor variedad de opiniones” (Medina et al., 2010, p. 5). El análisis morfológico, este método consiste en la formulación de escenarios (sectores) de futuro, con elementos que permitan, en conjunto, conocer e intuir de alguna manera escenarios, los resultados de cada una de las acciones y lo que podrían conllevar en el futuro propuesto. En este, se

² Godet señaló que es un método original de consulta de expertos que concibió en los años setenta el médico francés François Regnier. Por lo que busca interrogar a expertos y tratar sus respuestas a partir de una escala de colores.

pretende la apropiación de los futuros en términos de esencias; mientras que, en el método positivista, se quiere demostrar la veracidad de las hipótesis. Por último, y considerando los insumos obtenidos a partir de los pasos descritos con anterioridad, se plantean algunos lineamientos que permitan a la empresa del sector publicidad, asumir diferentes retos, que tiene que enfrentar de cara al horizonte del 2033, y apoderarse de la mejor forma el escenario apuesta como guía para el futuro que más convenga a la organización. Esta fase estratégica del estudio se apoya en la planificación para que se emitan unos lineamientos que sean articulables con los planes, programas y proyectos que se plantee la empresa. Además, se formulan los indicadores de control. Para esta fase se utiliza el modelo de Balanced ScoreCard esta técnica se usa para la evaluación y control de estrategias, mediante listado de los objetivos clave que persigue la empresa, junto con su programa de cumplimiento y el nombre de la persona, departamento o división responsable de cada uno de ellos y Hoshin Kanri es una herramienta de planificación estratégica basado en la cooperación de toda la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos a largo plazo y el plan de gestión a corto plazo, mediante actividades; ambas contribuyen a tener una mejor visión y control de las estrategias, ya que sin un plan, el objetivo se convierte solo en deseo poco probable a cumplir.

Selección y delimitación

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, se utilizan fuentes primarias y secundarias. Fuentes primarias: a través del trabajo de campo, mediante la aplicación de los instrumentos para tal fin. En este caso, se hace uso de la observación directa, las entrevistas dirigidas a los directivos y personal de la empresa. Fuentes secundarias: son obtenidas a través de los marcos metodológico, histórico, teórico, que suministran

información importante para realizar el trabajo de investigación. Dentro de estas fuentes están: las consultas en libros, artículos, noticias y demás escritos especializados en los temas objeto de estudio de esta investigación, los informes y documentos elaborados por otros investigadores.

También, se hace un análisis documental donde se consulta al archivo histórico de la empresa, con el fin de obtener la información necesaria para ejecutar los análisis respectivos, junto con revisión de las actas de junta directiva; para identificar las decisiones tomadas por el máximo órgano y así poder hacer un paralelo entre lo establecido en las juntas y el alcance durante la ejecución. De igual forma, se analiza la consulta de expertos en el sector de publicidad que proporciona información para efectuar las proyecciones futuras de la empresa y el sector como tal. La delimitación de la muestra depende de que la información sobre las ventajas competitivas que busca la empresa está incluida en el sector publicidad.

Instrumentos o técnicas de análisis

Las herramientas para organizar los datos y realizar el análisis son las siguientes:

- Vigilancia tecnológica y análisis bibliométrico para el estado del arte.
- Análisis de cinco fuerzas competitivas de Porter y Diamante Competitivo de Porter para las variables competitivas.
- Matriz DOFA.
- Matriz EFI – EFE.
- Matriz de cambio.
- Encuestas y MICMAC para la articulación de los factores claves de éxito.

- Análisis morfológico para estructurar los diferentes escenarios del futuro.
- Análisis multicriterio (método *scoring*) para la priorización de escenarios y selección del escenario apuesta.
- Mapa estratégico, Balanced Scorecard y Hoshin, planes de acción e indicadores para la articulación del plan prospectivo estratégico.

6 Resultados

Figura 7. Mapa de ruta



Fuente: elaboración propia de Rubiano y Aguilera, 2023.

Los resultados obtenidos, y el respectivo análisis de este trabajo de profundización, se presentan de acuerdo con lo propuesto del marco lógico. A través del cual se desarrolla la propuesta de un plan prospectivo estratégico con visión de futuro, para una empresa del sector publicidad en el período 2023-2033. A continuación, se presentan los resultados y análisis por cada objetivo específico establecido.

Diagnóstico actual de la empresa objetivo específico No.1

Realizar una evaluación de la posición competitiva actual de la empresa, en términos de su misión, visión y entorno competitivo, mediante la revisión de la literatura sobre tendencias y la información primaria y secundaria. Se inicia con la búsqueda en la

base de datos de Scopus información referente a la prospectiva y publicidad. Donde se obtiene lo siguiente:

Estado del arte

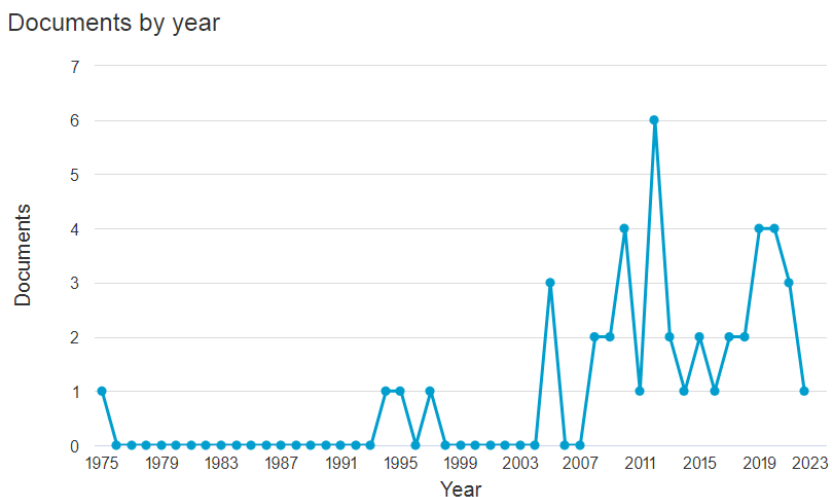
TITLE-ABS-KEY (*advertising* OR *publicity* AND *foresigth* OR *prospective* AND *compan** OR *enterprise** OR *organization*)

107 Document results

TITLE-ABS-KEY ((*advertising* OR *publicity* AND *foresigth* OR *prospective* AND *compan** OR *enterprise** OR *organization*)) AND (EXCLUDE (SUBJAREA , "MEDI") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "NURS") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "ARTS") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "PHAR") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "PSYC") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "VETE") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "AGRI") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "BIOC") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "CENG") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "DENT") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "EART") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "ENVI") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "HEAL")))

44 Resultados de documentos

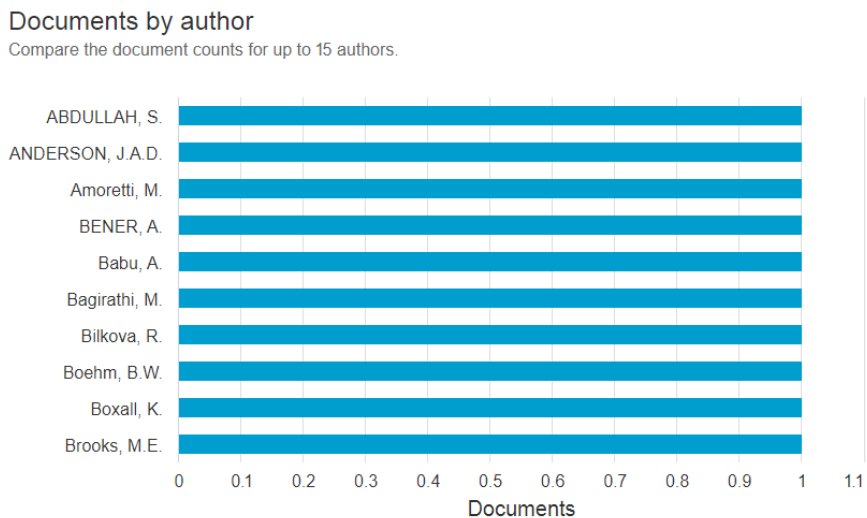
Figura 8. Documentos por año



Fuente: elaboración propia con base en Scopus, 20 de abril de 2022.

Se evidencia inicio del tema desde 1975, con un despegue escaso; teniendo en cuenta que es un campo que tiene mucho por desarrollar. Hay que resaltar que, a partir del 2008, la producción continúa y presenta una tendencia a levantar la curva.

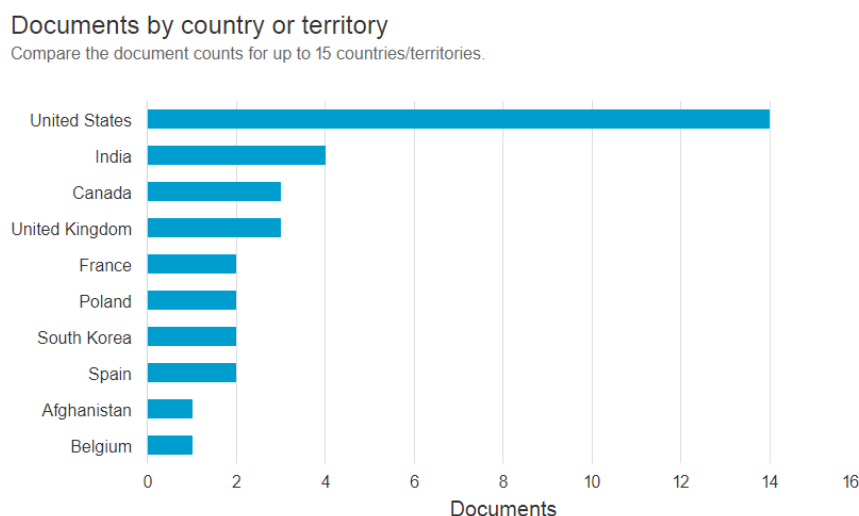
Figura 9. Documentos por autor



Fuente: elaboración propia con base en Scopus, 20 de abril de 2022.

No se cuenta con un autor destacado en este campo ni líder, en vista de que no cuentan con más de un artículo.

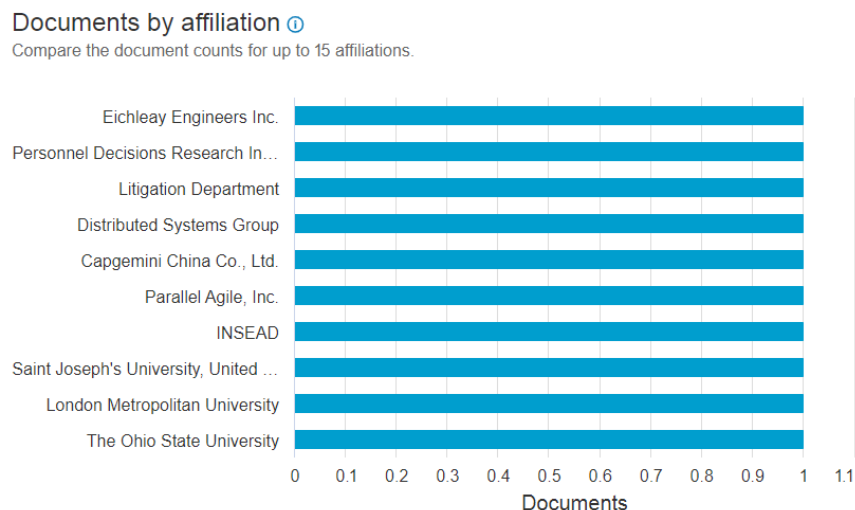
Figura 10. *Documentos por país o territorio*



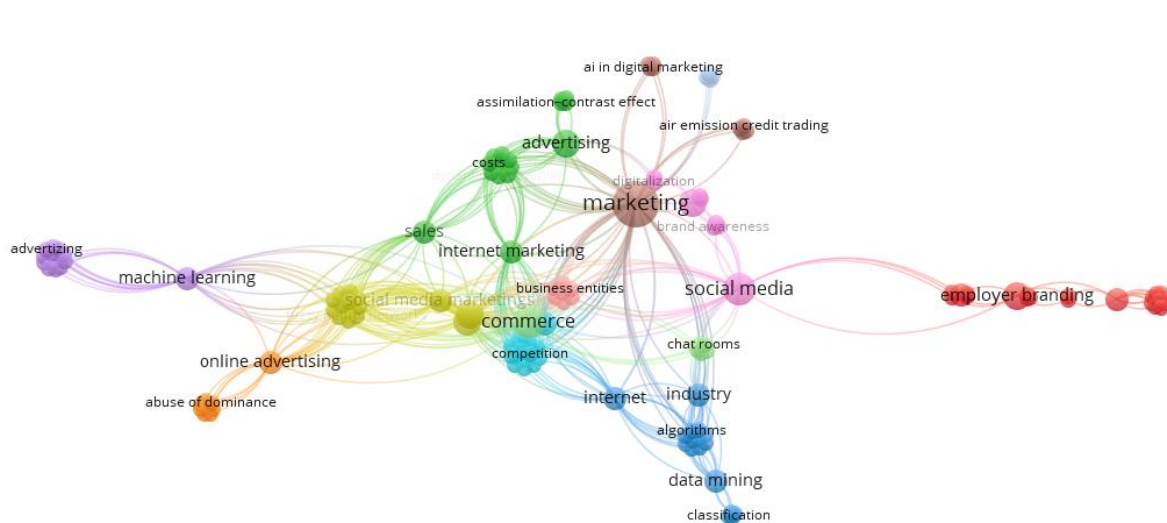
Fuente: elaboración propia con base en Scopus, 20 de abril de 2022.

El país que representa estos documentos es Estados Unidos, con una gran diferencia del segundo, que es India. No se evidencia ninguna país de Suramericano. Ahora bien, en Estados Unidos se evidencian temas como la inteligencia artificial (IA) revolucionan el *marketing*, dispositivos Yota: un estudio de caso de una exitosa campaña de relaciones públicas de una empresa Rusa TI, diversidad de *marketing* en el lugar de trabajo corporativo.

Llama la atención la representación de Afganistán, quien cuenta con un artículo referente al proceso ágil paralelo, que consiste en la definición y evolución de la PA, la cual ha logrado aceleraciones significativas en el desarrollo del sistema y, al mismo tiempo, ha reducido los defectos. Basadas en la ubicación de la publicidad, uso compartido de imágenes, informes de malos conductores y un proyecto de juego VR/AR.

Figura 11. Documentos por afiliación

Fuente: elaboración propia con base en Scopus, 20 de abril de 2022

Figura 12. Palabras con mayor ocurrencia en los artículos revisados

Fuente: VOSviewer.

De acuerdo con el análisis efectuado en el VOSviewer, se identifican términos con mayor frecuencia, permitiendo validar que el componente tecnológico a través de las redes sociales, el marketing, los medios de comunicación social, las entidades de negocios, la publicidad *online*, la marca de empleados y el mercado por internet son

temas relevantes en este campo del trabajo, lo cual indica que esto debe ser parte de la evolución e integración en la empresa en los próximos 10 años.

2. SP2A: un marco orientado a servicios para Grids basados en P2P

Autores: Amoretti, M., Zanichelli, F., Conte, G.

Año: 2005

Fuente: ACM International Conference Proceeding Series

Volumen 117 artículo número 1101508

ACM International Conference Proceeding Series

Serie de Actas de la Conferencia Internacional ACM.

Las arquitecturas orientadas a servicios (SOA) se están convirtiendo, con rapidez, en el enfoque clave para lograr nuevos niveles de interoperabilidad y escalabilidad en el desarrollo de aplicaciones Grid. Dentro de las soluciones SOA, los enfoques actuales para publicitar a los proveedores de servicios y permitir que los posibles clientes los descubran se basan, ante todo, en registros centralizados. Imaginar organizaciones virtuales en las que todos los participantes sean tanto proveedores como consumidores de recursos, de manera *peer-to-peer*, parece ser un enfoque atractivo. Marco que permite compartir recursos entre pares en entornos Grid. Los recursos no están expuestos de primera mano; pero se puede acceder a estos a través de Resource Provision Services, cuyas interfaces enriquecidas semánticamente se publican en la red. El marco se ha implementado como una API de Java; que, hoy en día, admite varias tecnologías importantes, como JXTA (enrutamiento de igual a igual), servicios web (despliegue de servicios) y OWL-S (descripción semántica de servicios). Copyright 2005 ACM.

5. Marketing y relaciones públicas: la relación revisada

Autores: Kitchen, P.J., Moss, D.

Año: 1995

Fuente: Journal of Marketing Communications

Volumen: 1, número: (2), pp. Páginas:105-119

Journal of Marketing Communications

Este artículo revisa el debate dentro de las literaturas de *marketing* y relaciones públicas con respecto a la relación entre las disciplinas de marketing y relaciones públicas. El documento considera los argumentos presentados en la literatura de *marketing*, en particular, a favor de una creciente convergencia entre estas dos disciplinas y examina la reciente aparición del concepto de "relaciones públicas de *marketing*". Aquí, el documento toma como punto de partida un artículo que identificó una serie de posibles representaciones esquemáticas de la relación entre las funciones de *marketing* y relaciones públicas; además, argumenta el caso de un modelo de creciente convergencia entre estas. El documento continúa considerando el desarrollo más reciente de las "relaciones públicas de *marketing*", además de examinar los argumentos presentados.

De igual forma, el documento argumenta que, desde una perspectiva de relaciones públicas, el concepto de *marketing* de relaciones públicas puede verse como un intento de los especialistas en *marketing* de "secuestrar" las relaciones públicas. Incorporándolas como un elemento adicional dentro de la mezcla promocional para informar, persuadir o recordar a los usuarios existentes y posibles clientes de productos o beneficios de la empresa. Se argumenta que lo que algunos especialistas han

denominado *marketing* de relaciones públicas puede no ser más que el elemento publicitario de la práctica de las relaciones públicas bajo un nuevo disfraz; quizás más aceptable que la publicidad en las empresas orientadas a la sociedad de hoy. El artículo explora dos escuelas de pensamiento distintas, por lo que reexamina la relación entre el *marketing* y las relaciones públicas desde ambas perspectivas. El documento sugiere que la incómoda simbiosis entre estas dos funciones en la práctica refleja, en gran medida, la ambigüedad que rodea la relación entre estos conceptos en gran parte de la literatura. © 1995, Taylor & Francis Group, LLC.

10. Inteligencia artificial (IA): revolucionando el marketing digital

Autores: van Esch, P., Stewart Black, J.

Año: 2021

Fuente: Australasian Marketing Journal

Volumen: 29, número: 3, páginas: 199 – 203

Australasian Marketing Journal

El marketing digital habilitado con inteligencia artificial (IA) está revolucionando la forma en que las organizaciones crean contenido para campañas, generan clientes potenciales, reducen los costos de adquisición de clientes, administran las experiencias de los clientes, se comercializan entre posibles empleados y convierten su base de consumidores accesibles a través de las redes sociales. Abundan los ejemplos del mundo real de organizaciones que utilizan IA en *marketing* digital. Por ejemplo, Red Balloon y Harley Davidson utilizaron IA para automatizar sus campañas publicitarias digitales. Sin embargo, se está en las primeras etapas del proceso, tanto de la aplicación

práctica de la IA por parte de las empresas en general como por sus funciones de *marketing* en particular.

Se podría argumentar que se está aún más temprano en el proceso de investigación de conceptualización, teorización e investigación del uso y el impacto de la IA. Es importante destacar que, como ocurre con la mayoría de las tecnologías de gran potencial, la aplicación de la IA en el *marketing* genera, no solo consideraciones prácticas, sino también cuestiones éticas. La capacidad de la IA para automatizar actividades, que en el pasado hacían las personas, también plantea la cuestión de si los profesionales de *marketing* adoptan la IA como un medio para liberarlos de tareas más mundanas, para dedicar tiempo a actividades de mayor valor. ¿O verán la IA como una amenaza para su empleo? Dada la naturaleza incipiente de la investigación sobre IA en este momento, se desconocen todas las capacidades y limitaciones de esta en *marketing*. Esta edición especial da un paso importante para iluminar, tanto lo que se sabe, como lo que aún se necesita investigar.

12. Eficiencia de la publicidad en redes sociales en programas de educación superior

Autores: Cordero-Gutiérrez, R., Lahuerta-Otero, E.

Año: 2020

Fuente: Spanish Journal of Marketing - ESIC

Volumen: 24, número: (2), páginas: 247-262

Spanish Journal of Marketing – ESIC

Propósito: el propósito de este estudio es examinar los resultados y el nivel de éxito obtenido con las campañas publicitarias desarrolladas en Facebook para promover

programas de posgrado para crear conciencia y compromiso. Diseño/metodología/enfoque: este estudio combinó la técnica de análisis envolvente de datos para medir la eficiencia de la publicidad con la representación de escalamiento multidimensional (MDS), por lo que ofrece alternativas para profesionales y organizaciones sobre cómo evaluar el desempeño de la publicidad social. Hallazgos: las inversiones en publicidad social pagada son una forma asequible y efectiva, tanto para promover programas de posgrado como para generar compromiso con los futuros estudiantes.

Los anuncios de Facebook maximizan la visibilidad, lo que mejora el posicionamiento social y en línea, y fomenta el reclutamiento de estudiantes. Implicaciones prácticas: las instituciones de educación superior pueden promover sus programas de manera eficiente con una inversión social mínima que contribuya a la difusión y el compromiso. En comparación con otras formas de publicidad tradicional o digital, los anuncios en las redes sociales pueden ser eficientes y asequibles con una segmentación más amplia y opciones de orientación. Además, los resultados son inmediatos y medibles, por lo que las campañas se pueden modificar al instante para adaptarse mejor a los requisitos de la audiencia. Originalidad/valor: este estudio es único, pues ofrece una nueva forma alternativa de medir la eficiencia. Además de los clásicos ratios de los modelos de pago en publicidad digital, que combinan clics e impresiones, en un sector donde existen pocos estudios empíricos. De igual forma, se puede aplicar sin problemas a muchos otros sectores en organizaciones públicas y privadas.

6.2.1 Estudio del macroentorno

Las herramientas que se usan a continuación permiten evidenciar cómo se encuentra la empresa desde el punto de vista de los expertos y los aspectos externos:

1. Entrevistas.
2. Análisis Pestel.
3. Fuerza de Porter.
4. Matriz EFI.
5. Matriz EFE.
6. Matriz de cambio.
7. Matriz DOFA.

6.2.2 Entrevistas semiestructuradas

Se realizan las siguientes preguntas con respecto a la visión, mejoras y oportunidades para obtener un diagnóstico de la organización.

Preguntas:

1. ¿Usted considera que la visión de la empresa se está cumpliendo?
2. ¿Qué considera que se está haciendo bien en la empresa?
3. ¿Qué considera que se debe mejorar en la empresa?
4. ¿En qué debemos diferenciarnos?
5. ¿Qué oportunidades ve para la empresa en el entorno?
6. ¿Cuáles son los retos para superar en la empresa?

Entrevistados:

1. Director Administrativo y Financiero.

2. Director Comercial.
3. Coordinador Talento Humano.
4. Coordinador de Diseño.
5. Coordinador de producción.
6. Auxiliar operativo – Compras.
7. Auxiliar operativo – Instaladores.

De acuerdo con las respuestas de las diferentes áreas, se evidencia que la organización tiene un desorden en su área operativa (compras, instalación). Adicional, falta planificación en los proyectos para venderlos y ejecutarlos, y en ocasiones no cuentan con apalancamiento, pues no se generan anticipos para empezar a elaborar los proyectos. Muchos clientes quedan descontentos por el no cumplimiento de tiempos en la entrega, lo que impide que la empresa se posicione como una de las mejores en este ámbito. La organización requiere aumentar su participación en el mercado, por lo que capacita de manera oportuna a sus vendedores y obtiene fuentes de financiación sanas.

Ver anexo adjunto de respuestas.

1. Análisis Pestel:

El análisis Pestel es una herramienta para planificar estratégicamente los factores generales del entorno, que van a afectar al negocio o empresa y que van a generar determinados cambios (Johnson, Scholes y Whittington 2006). Para conocer la situación actual de la empresa se identifican los factores de cambio que están incidiendo en el comportamiento de la organización. Enfocándose desde el entorno exterior y analizándose los factores: económico, financiero, jurídico, sociodemográfico, local-regional, cultural, político, tecnológico e internacional.

El estudio de los efectos de todos estos factores de entorno general sobre los resultados de la empresa se denomina “Análisis Pestel” (acrónimo del conjunto de factores). El proceso para hacer un análisis Pestel tiene las siguientes etapas:

1. Delimitar el ámbito de actuación del entorno general de la empresa.
2. Definir cuáles son los factores estratégicos del entorno general. ¿Qué variables se utilizan para evaluar dichos factores?
3. Estimar, describir y entender la evolución de estos factores. ¿Son una amenaza/oportunidad para la empresa?
4. Valorar y ordenar estas oportunidades y amenazas, para luego establecer una jerarquía de prioridades.

Se analiza lo siguiente:

Figura 13. *Entorno económico*

	Amenazas					Oportunidades				
	MAYOR				Menor	Menor			MAYOR	
Hechos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Reduccion en la tasa de interes de creditos bancarios								8		
Probabilidad de encarecimiento de la materia prima importada, por tendencia a la devaluacion e incremento de precios			3							
La inflacion con tendencia a la alza		3								
Incentivos gubernamentales								8		
PROMEDIO GENERAL	5,5									

Fuente: elaboración propia.

Ante el choque económico provocado por el COVID-19, y con el fin de garantizar la provisión amplia y oportuna de liquidez, la junta directiva del Banco de la República, a finales de agosto 2021, decidió disminuir la tasa de interés de intervención, ubicándola en 1,75 %. Debido a que no hay presión inflacionaria y se confirmaba una demanda agregada débil, y exceso de capacidad productiva. Para la empresa dicha baja de tasa ha provocado que se paguen menos intereses por los créditos bancarios reflejados en los gastos en los estados financieros. Por cuanto se encuentran indexados al IBR (tasa relacionada con la tasa de intervención), que han hecho que dichos intereses disminuyan sustancialmente.

Debido a que la empresa trabaja con una materia prima importada desde China y Canadá (Alucobond - panel de aluminio compuesto), afectada, por cierto, en el periodo de la pandemia (abril 2020 - agosto 2021), pues no se realizaban importaciones y la materia prima no se encontraba en Colombia para poder terminar o iniciar proyectos. Cuando se empieza a “normalizar” el mundo, la importación de esta es más costosa y se ha incrementado el valor, lo que afecta de inmediato los costos de la empresa y al consumidor final.

Por tanto, para la empresa, una alta inflación incentiva un aumento en precios, y una disminución del poder adquisitivo de la moneda, que son decisiones de largo plazo y que dependen crucialmente del grado de incertidumbre sobre el futuro. Las tasas de inflación elevadas e impredecibles son consideradas nocivas para la economía. Añaden ineficiencias e inestabilidad en el mercado, lo que hace difícil la realización de presupuestos y planes a largo plazo. La inflación puede actuar como un lastre para la productividad de las empresas, que se ven obligadas a detraer capital destinado a las

producciones de bienes y servicios; con el fin de recuperar las pérdidas causadas por la inflación de la moneda. La incertidumbre sobre el futuro del poder adquisitivo de la moneda desalienta la inversión y el ahorro.

Durante la época del COVID-19, y algunas ayudas implementadas por el Gobierno en términos de alivio para las micro, pequeñas y medianas firmas (Mipymes), que son más del 90 % el tejido empresarial nacional y aportan 40 % al PIB, determinaron que durante el periodo de la emergencia los vencimientos de créditos de cualquier naturaleza se podrían no pagar durante esos meses. Y además, se podrían refinanciar extendiendo los plazos para que no queden reportados ni se afecte su operación. En este caso permitió que la organización refinanciara plazos para lograr extender y dar un alivio a la empresa para un futuro en temas de créditos, aparte de los subsidios dados para la nómina de la empresa.

Figura 14. *Entorno financiero*

	Amenazas					Oportunidades				
	MAYOR				Menor	Menor			MAYOR	
Hechos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Reduccion de la tasa de interes para contratar un credito con entidades bancarias.								8		
Probabilidad de encarecimiento de la materia prima importada, por tendencia a la devaluacion e incremento de precios			3							
Relacion favorable entre los directivos de la empresa y el sistema financiero							7			
Las inversiones en fiducias rentablemente positivas para la organización							7			
PROMEDIO GENERAL	6,3									

Fuente: elaboración propia.

En virtud de la contingencia presentada por la pandemia, el Gobierno lanzó 12 herramientas para impulsar la reactivación económica de las Mipymes del país por \$19 billones. Por lo que se aplican tasas de interés favorables, que le permite a la empresa adquirir recursos para capital de trabajo. En conformidad con la situación presentada, los costos de la organización se incrementaron afectando, de primera mano, el PYG. Esto debido, sobre todo, al incremento de la materia prima que, en ocasiones, no puede afectar ahí mismo al cliente cuando ya se ha cerrado un negocio.

La relación presentada, en este momento, entre los directivos de la empresa y el sistema financiero es favorable; debido a que la relación comercial se ha fortalecido en los últimos dos años en temas de créditos bancarios y por buenos pagos realizados. Además de otros servicios como cuentas de ahorro, reciprocidades, entre otros. En la actualidad, la organización realiza depósitos de recursos en fiducias que, hoy, rentan mucho más alto que las cuentas de ahorro o CDT, lo que genera más intereses y logra cumplir con la tasa exigida por el portafolio.

Figura 15. Entorno jurídico

	Amenazas					Oportunidades				
	MAYOR			Menor		Menor			MAYOR	
Hechos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Politica medioambiental					5					
Codigo Colombiano de autorregulación Publicitaria						6				
Derechos de propiedad de marca									9	
Incremento de migracion a la ciudad de Cali		2								

PROMEDIO GENERAL	5,5
------------------	-----

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el Decreto 1369 del 2014, donde se reglamenta el uso de la publicidad alusiva a cualidades, características o atributos ambientales de los productos.

En la organización el material estrella es el Alucobond y este ha sido reconocido a escala internacional como amigable con el medioambiente, pues no emana sustancias nocivas y sus capas de aluminio y plástico son reciclables; aunque también se usa otro material que es el acrílico y este si es altamente nocivo con el medioambiente; la relación del uso es 70 % (*Alucobond*) 30 % (acrílico).

Dicho código es expedido por la Comisión Nacional de Autorregulación Publicitaria (Conarp), y es una regulación ponderada, con principios y conductas universales de respeto a la veracidad de la información, la decencia, la honestidad y a los derechos del consumidor y de los competidores; sin limitar la creatividad en los aspectos que trascienden lo objetivo de la comunicación de las características del producto o servicio. La empresa se rige estrictamente al código donde se sobresalta la veracidad, la decencia y la honestidad. Adicional, incluye como principios rectores de la actividad la buena fe y la responsabilidad social. Por lo que muestran, así, el compromiso de la industria publicitaria con el mejoramiento integral del país.

Existe una reglamentación que defiende que los diseños realizados por la empresa no sean copiados o plagiados por otras entidades o empresas de publicidad, puesto que cada vez que se cotiza con un cliente algún proyecto, se les realiza un render de cómo quedará el proyecto que se le entrega. Por lo tanto, esos diseños son exclusivos por la compañía y no deben ser entregados a las empresas que son competencia. En el caso de migración de los venezolanos, en especial, al ser contratados por la organización, algunos no cumplen con la normatividad legal vigente de Colombia; como tener el pasaporte o, incluso, pagar su seguridad social.

Figura 16. Entorno sociodemográfico

	Amenazas					Oportunidades				
	MAYOR			Menor		Menor			MAYOR	
Hechos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Incremento de migración en la ciudad de Cali							7			
Condiciones climáticas y ambientales			3							
Incremento en el índice delictivo				4						
Análisis de la competencia							7			
PROMEDIO GENERAL	5,3									

Fuente: elaboración propia.

Si bien el proceso migratorio, en particular, de venezolanos ha desplazado a los mismos colombianos y han impuesto una mano de obra más barata, en medio de la pandemia y por problemas económicos presentados en la organización, se ha permitido contratar dichas personas (con documentación algunos), para ciertos procesos que requieren la organización más informal. Aunque el clima es inherente y no se puede controlar, se convierte en amenaza, debido a que, en épocas lluviosas es complejo realizar proyectos e instalaciones; lo cual atrasa la ejecución de la obra y consecuente el pago.

Este incremento incide, sobre todo, en el robo a panaderías y carnicerías, que es un rubro importante y que son demandantes de los productos y servicios. Estos constantes robos a dichos establecimientos afectan la contratación con la organización. Hoy en día, la organización está realizando *benchmarking*, para saber qué es lo que hace la competencia para lograr mejorar lo que se ofrece a los clientes.

Figura 17. Entorno local-regional

	Amenazas					Oportunidades				
	MAYOR			Menor		Menor			MAYOR	
Hechos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Apoyo de la comunidad Paisa en la ciudad de Cali									9	
Incremento de migración en la ciudad de Cali.							7			
Nuevos competidores - competencia desleal (bajas tarifas)				4						
Habilidad para competir con precios						6				
PROMEDIO GENERAL	6,5									

Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los proyectos que se tiene contratados son con población paisa. La ventaja es que entre estos recomiendan la empresa para continuar contratando con los demás establecimientos en temas de publicidad. Para la organización es una ventaja. Dado que la mano de obra, en particular, de los venezolanos es más económica y se contratan en todo el proceso operativo como de soldadura y demás.

Así pues, son pequeñas empresas que tienen el mismo objetivo de la organización, y que realizan proyectos más económicos, debido a su informalidad y esto hace que se pierdan clientes potenciales. En la ciudad de Cali, de momento, se tienen fuertes competidores, sobre todo, en los precios ofrecidos, dado que estos establecimientos son informales y sus costos son más bajos.

Figura 18. Entorno cultural

	Amenazas					Oportunidades				
	MAYOR			Menor		Menor			MAYOR	
Hechos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La publicidad exterior embellece las ciudades y genera un impacto positivo al entorno social								8		
Gestion para atraer y retener gente altamente creativa									9	
Incremento en el indice delincuencia			3							
El nivel educativo de los consumidores del producto									9	
PROMEDIO GENERAL	7,3									

Fuente: elaboración propia.

Un impacto positivo que tiene la organización con los proyectos realizados es una visualización favorable de las fachadas de los establecimientos, lo que logra generar un embellecimiento en la ciudad; además de sitios, por lo general, reconocidos y representativos en el valle del cauca, como por ejemplo cholados el oasis. En la ciudad de Cali, y en Colombia en general, se cuenta con gente altamente creativa e innovadora, y la organización, ahora mismo, se encuentra reclutando diseñadores, que permitan dar un aire más creativo en los diseños presentados a los clientes.

Debido a la baja cultura y oportunidades que tiene la población caleña, muchos se dedican a la delincuencia y robo de establecimientos como panaderías; establecimientos comerciales, llevándolos a considerar si es prioritario invertir en publicidad para sus establecimientos. Aunque, algunos comerciantes tienen bajo nivel de educación, son los que realizan en gran porcentaje los contratos realizados con la

entidad. La empresa se está proyectando por ley y organizando, para poder llegar a comerciantes y empresas grandes con gerentes con un nivel de educación superior.

Figura 19. Entorno político

	Amenazas					Oportunidades				
	MAYOR			Menor		Menor			MAYOR	
Hechos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Elecciones locales y nacionales							7			
Posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos y sus ideas sobre la sociedad y la empresa		2								
Reforma tributaria			3							
Política medioambiental					5					
PROMEDIO GENERAL	4,3									

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con las elecciones que se presentaran en el año 2022, estas posibles elecciones aumentarían la demanda. En vista de que, debido a esto, se adquiere mayor publicidad como por ejemplo las vallas de los candidatos postulados. Los cambios de los partidos políticos pueden afectar algunas políticas de publicidad. Por ejemplo, en la ciudad de Palmira están radicando un proyecto que reglamente que la publicidad visual exterior, será cancelada no solo para políticos sino para el comercio también. Por desgracia, una vez pasada la crisis sanitaria, el país deberá comenzar a enfrentar el debate sobre cómo pagar los costos que deja la pandemia.

Una reforma tributaria resulta inevitable en el año 2021. Estos aumentos en tarifas en temas de impuestos pueden afectar la empresa de manera considerable. En virtud del Decreto 1369 del 2014, donde se reglamenta el uso de la publicidad alusiva a cualidades, características o atributos ambientales de los productos. En la organización el material estrella es el Alucobond y este ha sido reconocido a escala internacional como

amigable con el medioambiente, pues no emana sustancias nocivas y sus capas de aluminio y plástico son reciclables. Aunque, también se usa otro material que es el acrílico y este sí es bastante nocivo con el medioambiente; la relación del uso es 70 % (Alucobond) 30 % (acrílico).

Figura 20. Entorno tecnológico

	Amenazas					Oportunidades				
	MAYOR			Menor		Menor			MAYOR	
Hechos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Falta de recursos para disponer de herramientas o aparatos con mas tecnologia a la que presenta actualmente la organización		2								
La organización tiene un faltante de proceso de innovacion.			3							
A largo plazo se espera que la organización logre su objetivo de implementar un cambio tecnologico, que permita un valor agregado al producto y servicio.									9	
La publicidad ofrecida por la organización son productos Fisicos (avisos, mobiliarios), y actualmente y la tendencia es una publicidad mas digital.				4						
PROMEDIO GENERAL	4,5									

Fuente: elaboración propia.

La organización, de momento, no tiene los recursos disponibles para invertir en herramientas o aparatos de tecnología, que ayudaría a mejorar tiempos, procesos y calidad de los productos y servicios presentados. La empresa, hoy en día, lleva cinco años presentando los mismos productos y servicios con procesos iguales. Además, no se evidencia la innovación o proyección de esta.

Aunque, ahora, la organización no cuenta con los recursos, ya se tiene planeado y proyectado a dos años comprar tecnología de punta, que ayudan a mejorar procesos y tiempos. Los servicios y productos ofrecidos por la organización son de publicidad

exterior e interior física. Por ejemplo, avisos publicitarios, fachadas, inmobiliarios, pero la tendencia en la actualidad y por la pandemia, lo que predomina es la publicidad digital.

Figura 21. Entorno internacional

	Amenazas					Oportunidades				
	MAYOR			Menor		Menor			MAYOR	
Hechos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La importacion de la materia prima que usa la organización para realizar los proyectos que son contratados.				4						
Probabilidad de encarecimiento de la materia prima importada, por tendencia a la devaluacion e incremento de precios			3							
Políticas gubernamentales					5					
La inflacion			3							
PROMEDIO GENERAL	3,8									

Fuente: elaboración propia.

En el mes de agosto de 2021, las importaciones de Colombia aumentaron 69,8 % en comparación con el mismo mes del año anterior. Debido a esto y a que la empresa trabaja con material importado, afecta los contratos que se tienen de momento y los que se cerraran en un futuro, pues no se cuenta con mucha materia prima disponible.

Debido a que la empresa trabaja con una materia prima importada desde China y Canadá (Alucobond - panel de aluminio compuesto), afectando, está claro, en el periodo de la pandemia (abril 2020 - agosto 2021). Dado que no se realizaban importaciones y la materia prima, no se encontraba en Colombia para poder terminar o iniciar proyectos. Cuando se empieza a “normalizar” el mundo, la importación de la materia prima es más costosa y se ha incrementado el valor, lo que afecta los costos de la empresa y al consumidor final.

La tradición en los países vistos, sobre el nivel de cumplimiento de las leyes por parte de las propias autoridades, son una variable para considerar por los predictores. América Latina tiene un historial de cambio constante de las reglas de juego en materia económica (tipos y porcentajes de impuestos, imposición de trámites, reformas financieras y otras), lo que afecta considerablemente, pues la empresa, en un futuro, espera proyectar para empezar a importar de primera mano la materia prima que se usa para trabajar; además, estos constantes cambios se alteran según el Gobierno que esté en el momento.

Ahora bien, Colombia es un país, en su mayoría, importador, razón por la cual las variaciones del tipo de cambio afectan la inflación. Esto es conocido como el “Efecto Traspaso”, el cual consiste en que al incrementarse el tipo de cambio COP/USD se incrementan los costos de los bienes importados, bajo la teoría de la paridad del poder adquisitivo, que argumenta que los productos deben valer lo mismo en cualquier lugar sin importar el lugar de producción y de destino; esto bajo el supuesto del libre mercado y ajuste automático de precios. Tal efecto de traspaso afecta un poco la organización, por cuanto se da en un cierto nivel según la capacidad de trasladar el mayor costo a los clientes.

Cinco fuerzas De Porter

1. Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad que se presenta frente a las empresas competidoras es media, debido a que surgen dos situaciones. La primera, los competidores más grandes como Dise, Splendor, Rotular son empresas que tienen contratos grandísimos con entidades como Apple, Sony, LG, entre otros. Y que no abarcan su fuerza comercial a los proyectos

medianos o pequeños (panaderías, moteles, cavas, fachadas de establecimientos). Por lo tanto, ese mercado lo deja libre para que la empresa logre cerrar contratos. La segunda situación son los competidores que están en la misma línea como IARK y Batuta; que son empresas que están al mismo nivel. De tal manera que, también buscan dichos proyectos; aunque la ventaja que se tiene es la experiencia, las buenas referencias y relaciones que se han logrado construir durante el tiempo de recorrido por la empresa.

2. Entrada potencial de nuevos competidores

La amenaza es bastante latente, en vista de que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado. La publicidad es un mercado que requiere, además de experiencia, reconocimiento del mercado, y para adquirirlo, ya se debió haber recorrido tiempo en la competencia. Si llegan nuevos competidores, deben confrontar dichas variables; además de la diferenciación del producto, las inversiones de capital, identificación de la marca, reconocimiento, entre otros.

La principal amenaza de que las nuevas empresas incursionen en el sector son las bajas tarifas que pueden ofrecer al mercado, lo cual consolida una competencia desleal y de esta manera provocar pérdida masiva de clientes. Empezar en este tipo de industria es, de cierta manera, fácil. En otras palabras, si se cuenta con el capital para iniciar y poder financiar proyectos, la barrera principal que se puede encontrar en el proceso es el de no tener reconocimiento y experiencia. Debido a que los proyectos son costosos, y los clientes no sienten la misma confianza al negociar con empresas nuevas. En resumen, la entrada potencial de nuevos entrantes la consideramos alta y, por lo tanto, sería una amenaza.

3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

El desarrollo potencial de productos sustitutos es alto debido al entorno tecnológico, pues el *marketing* que genera ahora mismo la empresa de publicidad es 100 % física. Mediante sus avisos publicitarios o mobiliarios, a largo plazo, se proyecta que la publicidad será digital, quizá, logra efectuar que el mercado migre a esta nueva tendencia. En resumen, la amenaza de productos sustitutivos la consideramos media o moderada y por eso no lo consideramos ni una oportunidad ni una amenaza.

4. Poder de negociación de los proveedores

La empresa cuenta con distintos tipos de proveedores, por ejemplo, el de Alucobond - daissa de Colombia, madera - deposito los Retales, pinturas - pinturas JLC, Tornillos - ferretería Aral, Formica - Trimadeco, entre otros. Pero, también, existen diversidad de proveedores por cada tipo de material. Estos tienen un gran poder de negociación, dado que la empresa no influye en el precio del producto, aunque si la posibilidad de ir a otro proveedor.

Los precios de los productos permanecen estables, por cuanto se cuenta con diversidad de opciones. Se presentan aumento de estos cuando el mercado, por defecto, lo hace. Por ejemplo, la pandemia, el paro. En resumen, el poder de negociación de los proveedores se considera una debilidad alta, en vista de que no hay poder de negociación, por lo tanto, ponen el precio. *Alianzas con proveedores, se convierte en fortaleza para ambos.

5. Poder de negociación de los consumidores

Los clientes tienen diferentes alternativas para escoger en conformidad con su necesidad y a su nivel económico, en vista de que existen diferentes empresas de

publicidad. Cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios; por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo. En promedio, la empresa cuenta con cinco clientes potenciales mensuales, de diferentes tipos. Por ejemplo, los empresarios dueños de grandes superficies, o los dueños de panadería, licoreras; o las personas naturales que tienen negocios pequeños.

6.2.3 Matriz de evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Se evalúa de la siguiente manera:

a. Se asigna a cada factor una ponderación que vaya de 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna. Las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.

b. Se asigna a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.

c. Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.

d. Se suman las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Tabla 7. Factores externos clave

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Reducción en tasa de interés de créditos, mediante tasa de intervención de política monetaria del Banco de la República para impulsar el crecimiento económico.	0,02	2	0,04
Experiencia adquirida durante 7 años en publicidad.	0,06	3	0,18
Relación favorable entre directivos y sistema financiero, para operaciones futuras, gracias al buen en cuanto a créditos bancarios.	0,04	1	0,04
El Código Colombiano de Autorregulación Publicitaria.	0,07	4	0,28
La publicidad exterior embellece las ciudades y genera un impacto positivo al entorno social; incluso en el incremento de ventas de los locales que renuevan su publicidad.	0,04	2	0,08
Generación de empleos debido al aumento de proyectos.	0,05	3	0,15
Incursión a nuevos mercados internacionales, mediante negociaciones planeadas con EE. UU.	0,02	1	0,02
Realizar análisis de la competencia (<i>benchmarking</i>).	0,06	4	0,24
La Economía Naranja, mediante promoción por el Estado de proyectos culturales e innovadores, y la ley de financiamiento.	0,02	2	0,04
Habilidad para competir con precios por futuras alianzas con proveedores que permiten esta disminución en materia prima.	0,08	3	0,24
Amenazas			
Probabilidad de encarecimiento de materia prima importada, por devaluación e incremento de precios; además, la tensión entre Rusia y Ucrania.	0,08	4	0,32
Política medioambiental, pues su tendencia a proteger el medioambiente creará normas que afecten el uso del material.	0,04	3	0,12

Derechos de propiedad de marca, dado que la empresa no cuenta con su marca registrada y a futuro puede perjudicar la organización; incluso en la consecución de proyectos con empresas grandes.	0,03	2	0,06
Incremento de migración a Cali, por conflictos internos en Venezuela.	0,04	1	0,04
Incremento en el índice delincucional, por la llegada masiva de extranjeros (venezolanos) sin oportunidades.	0,04	2	0,08
Nuevos competidores - competencia desleal (bajas tarifas).	0,07	3	0,21
Poca difusión publicitaria física, por cuanto la tendencia al futuro es la publicidad digital. Se acerca con más apogeo la era digital.	0,06	3	0,18
Las reformas tributarias que se pueden presentar y que incrementen los impuestos a las empresas.	0,09	4	0,36
La tendencia alcista del dólar que aumenta costos de productos que se importan. En Colombia opera bajo un régimen de tipo cambiario flexible y el precio del dólar depende de la oferta y la demanda.	0,04	2	0,08
La pandemia COVID-19 que aún se mantiene en incertidumbre, pues en otros países, como China, todavía se realizan confinamientos.	0,05	3	0,15
<i>Total</i>	1	52	2,91

Fuente: elaboración propia.

La puntuación ponderada obtenida de **2,91**, que está por encima del promedio (punto medio 2,5). Permite evidenciar que está teniendo éxito, aprovecha las oportunidades externas y evita las amenazas a las que se enfrenta. Por supuesto, hay áreas de oportunidad que pueden optimizar, dado que la puntuación ponderada total más alta sería 4.0.

6.2.4 Matriz de Evaluación De Factores Internos (EFI)

Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes, encontradas en las áreas funcionales de una empresa. Igualmente, constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se evalúa de la siguiente manera:

a. Se asigna a cada factor una ponderación que vaya de 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna. Las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores, que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.

b. Se asigna a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.

c. Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.

d. Se suman las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Tabla 8. Factores internos clave

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
Liderazgo.	0,05	3	0,15
Personal altamente creativo, que permite crear mejores proyectos.	0,07	4	0,28
Visión creativa.	0,08	4	0,32
Buena convivencia en el círculo de trabajo.	0,06	3	0,18
Brindar precios accesibles para cerrar más contratos.	0,06	4	0,24
Buena comunicación con el cliente para el levantamiento del requerimiento.	0,08	4	0,32
Pago efectivo por parte de los clientes.	0,04	3	0,12
Bajo nivel de endeudamiento con entidades financieras, que permite en un futuro posibles préstamos para financiación de proyectos de acuerdo con su magnitud.	0,03	3	0,09
Estados financieros sanos.	0,03	3	0,09
Estabilidad laboral.	0,04	3	0,12
Debilidades			
Falta de recursos para disponer de herramientas o aparatos con más tecnología.	0,07	1	0,07
Faltante de proceso de innovación.	0,06	1	0,06
Falta de rotación en el inventario.	0,03	2	0,06
Falta de comunicación entre las áreas.	0,04	2	0,08
Incumplimientos en el tiempo de entrega por retrasos internos de la empresa (desorden).	0,03	2	0,06
Falta de manuales y procedimientos claros en la organización.	0,06	1	0,06
Pocos canales de distribución.	0,02	2	0,04
Poca proyección al futuro de la organización.	0,06	1	0,06
Desperdicio de materia prima por falta de controles.	0,07	1	0,07
Pocos canales de ventas.	0,02	1	0,02
Total	1	48	2,49

Fuente: elaboración propia.

La puntuación ponderada obtenida **2,49** (inferior a 2,5). Son características de que la organización cuenta con grandes debilidades internas.

6.2.5 Matriz de cambio

Esta herramienta, considerada valiosa dentro del análisis para identificar los factores de cambio, se trabajó en sus tres categorías:

-Cambios esperados: son circunstancias que se ve que van a venir y que van a favorecer el desempeño de la empresa.

-Cambios temidos: son circunstancias que se ve que van a venir, pero que van a perjudicar el desempeño de la empresa.

-Cambios anhelados: son los referidos a los cambios que se desea que ocurran, que se vienen añorando. Se obtiene el siguiente resultado:

Tabla 9. Matriz de cambio

	Esperados (circunstancias que van a venir y van a favorecer el desempeño de la empresa)	Temidos (circunstancias que van a venir pero que van a perjudicar el desempeño de la empresa)	Anhelados (son circunstancias que se desea que ocurran)
Matriz del cambio	Reducción en la tasa de interés de créditos bancarios.	La pandemia.	Ampliar el mercado - apertura de nuevas sedes.
	Análisis de la competencia.	Probabilidad de encarecimiento de la materia prima importada, por devaluación e incremento de precios.	Certificación de calidad.
	Gestión para atraer y retener gente altamente creativa.	Incremento de migración a Cali.	Aumentar los canales de distribución.
	Crecimiento de clientes.	Nuevos competidores - competencia desleal (bajas tarifas).	Mayor compromiso social y ambiental de las marcas.
	Posicionamiento de marca.	Incremento en el índice delincriminal. Elecciones locales y nacionales. Reforma tributaria. Cambio climático.	

Fuente: elaboración propia.

Formular los objetivos financieros, estratégicos y factores clave de éxito del sector y la organización mediante trabajo de campo con el personal designado Objetivo específico No.2

Matriz DOFA:

Esta herramienta permite analizar la organización, desde lo interno con el análisis de sus debilidades y fortalezas, y los externos desde las oportunidades y amenazas, con el fin de realizar un diagnóstico global de la empresa. Esta, no nacida propiamente dentro de la especificidad de la prospectiva, pero considerada útil para la primera búsqueda de factores de cambio por su valor estratégico, fue utilizada en esta fase del estudio. Sus elementos constitutivos y el resultado de su análisis se presentan a continuación:

Figura 22. Factores de cambio

POSITIVO		NEGATIVO	
FACTORES INTERNOS	*Liderazgo *Personal altamente creativo *Visión Creativa *Buena convivencia en el círculo de trabajo *Precios accesibles *Buena comunicación con el cliente para el levantamiento del requerimiento *Portafolio de productos amplios *Bajo nivel de endeudamiento *Estados financieros sanos *Estabilidad laboral *Producto y servicio de alta calidad	FORTALEZAS	*Falta de recursos para disponer de herramientas o aparatos con más tecnología *Faltante de proceso de innovación *Falta de rotación en el inventario *No cuentan con plan de negocio estructurado a largo plazo *Infraestructura locativa *Falta de manuales y procedimientos *Pocos canales de distribución *Estructura organizacional *Tiempo de respuestas a los clientes frente a garantías
	*Incentivos gubernamentales *Experiencia en el sector *Relación favorable entre los directivos de la empresa y el sistema financiero *Sector en crecimiento *La publicidad exterior embellece las ciudades y genera un impacto positivo al entorno social *Generación de empleos *Nuevos mercados internacionales *Análisis de la competencia (benchmarking) *Mano de obra a bajo costo *Economía Naranja *Posicionamiento en el mercado (recordación de la marca)		*Probabilidad de encarecimiento de la materia prima importada, por tendencia a la devaluación e incremento de precios *Consecuencias de la Pandemia *Cambio o nuevas Políticas medioambientales *Derechos de propiedad de marca *Incremento de migración a la ciudad de Cali *Condiciones climáticas y ambientales *Publicidad digital *Nuevos competidores - competencia desleal (bajas tarifas) *Habilidad para competir con precios *Reforma tributaria *Fuerte rivalidad con los competidores existentes por su antigüedad en el mercado
			AMENAZAS

Con el análisis realizado por el equipo de expertos en este primer momento del estudio, y apoyándose en las herramientas antes descritas, se logró identificar 46 factores de cambio, los cuales se presentan a continuación:

Tabla 10. Factores de cambio identificados

Factores de cambio identificados	
1 Política medioambiental.	26 Rotación de talento humano.
2 Derechos de propiedad de marca.	27 Nuevos competidores (competencia desleal).
3 Código Colombiano de autorregulación Publicitaria.	28 Los modelos de sistema de gestión de calidad.
4 Incremento de migración a la ciudad de Cali.	29. <i>Marketing</i> y publicidad digital.
5 Reforma tributaria.	30 Dificultad de transporte (aéreo, terrestre, marítimo).
6 Incentivos gubernamentales.	31 Infraestructura - malla vial – accesibilidad.
7 Condiciones climáticas y ambientales.	32 Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.
8 Incremento en el índice delincriminal.	33 Capacidad para enfrentar la competencia.
9 Elecciones locales y nacionales.	34 Liderazgo.
10 Comunicación organizacional.	35 Sistemas de tomas de decisiones.
11 Globalización.	36 Valores corporativos.
12 Ambiente competitivo.	37 Habilidad para manejar fluctuaciones económicas.
13 Tasa de inflación.	38 Procesos creativos y capacidad de innovación.
14 Reforma y política laboral.	39 Comunicación y control gerencial.
15 Niveles de productividad de los trabajadores.	40 Motivación.
16 Condiciones económicas internacionales.	41 Nivel tecnológico (Tecnologías de Información y Comunicación).
17 Factores de importación.	42 Estabilidad - ambiente laboral agradable.
18 Fluctuación de precios.	43 Pobreza.
19 Incremento en el índice de desempleo.	44 Pandemia COVID-19.
20 Tasa de natalidad.	45 Responsabilidad social.
21 Estilo de vida.	46 Contaminación visual.
22 Facilidad de acceso a la tecnología.	
23 Comunicaciones deficientes.	
24 Resistencia a cambios tecnológicos.	
25 Alianzas estratégicas.	

Fuente: elaboración propia.

6.2.6 Priorización de los factores de Cambio más Importantes

Para continuar el análisis en este proceso prospectivo, se requirió, a partir de este momento, iniciar una búsqueda de lo más importante y fundamental para el futuro de la

organización. Por esta razón, se utilizó el Ábaco de Françoise Regnier como método de consulta al equipo de expertos para seleccionar los factores de cambio relevantes. La simpleza del método radica en su forma de votación, mediante un código de colores similar al semáforo, con la escala de colores y convenciones, como a continuación se especifica:

Tabla 11. *Código de colores*

Muy importante
Importante
Duda
Poco importante
Nada importante
Voto en blanco

Fuente: elaboración propia.

El equipo de expertos que participó en esta consulta se presenta a continuación:

Tabla 12. *Expertos participantes en la consulta*

EXPERTO	CARGO
Stephany Ayala	Director Administrativo y Financiero
Julian David Valencia	Director Comercial
Camila Lopez	Coordinador Talento Humano
Luis Miguel Ramirez	Coordinador de Diseño
Felipe Villalobos	Coordinador de producción
Andres Anduquia	Auxiliar operativo - Compras
Francisco Perez	Auxiliar operativo - Instaladores

Fuente: elaboración propia.

La pregunta que orientó la consulta a los expertos fue la siguiente: ¿Qué tan importante es el factor de cambio para garantizar la sostenibilidad empresarial en las tres dimensiones económica, social y ambiental en la empresa en los próximos cinco años?

Tabla 15. *Lista de variables*

Título largo	Título corto	Descripción (cómo se puede definir el factor)	Tema (familia)	Estado actual de la empresa
Capacidad para atraer y retener gente altamente creativa	Cap.atr.ret	El talento es una prioridad estratégica y, por tanto, se necesita una convicción importante entre directivos y líderes para invertir tiempo y recursos en atraer talento idóneo y desarrollar las capacidades de los empleados y administrar las tareas y los roles de los individuos y de los equipos. Además, es importante identificar las capacidades de los empleados de la empresa y las capacidades que se deben tener, esto con el objetivo de crear estrategias y programas para atraer y retener dicho talento.	Recursos humanos	Cuenta con el área de recursos humanos, capacitada para escoger el personal idóneo; aunque algunas veces, por presupuesto salarial, se escapan buenos prospectos creativos.
Procesos creativos y capacidad de innovación	Pro.cre.cap	La creatividad y la innovación, por lo general, van de la mano y son cualidades individuales que se transfieren a lo colectivo. En este sentido, la creatividad es la capacidad de concebir algo original o poco común; por su parte, la innovación hace referencia a la implementación de algo nuevo que aporta valor a los demás. En la actualidad, crear servicios o productos novedosos es el principio básico para el desarrollo empresarial, puesto que esta es la herramienta primordial para la diferenciación en los mercados altamente competitivos. Hoy, es difícil sobresalir sin una buena y permanente cuota de creatividad e innovación, por lo que estos son dos activos clave para lograr el éxito	Investigación y desarrollo	En la organización el diseñador cuenta con una creatividad importante, que ha permitido obtener grandes proyectos. Por otro lado, la innovación de procesos no es tan efectiva, debido a la falta de tiempo, capacitación y recursos.

Título largo	Título corto	Descripción (cómo se puede definir el factor)	Tema (familia)	Estado actual de la empresa
Capacidad para enfrentar la competencia	Cap.enf.comp	La diferenciación supone crear una ventaja competitiva clave para sobrevivir en el entorno comercial actual; por tanto, se debe entender que si se tiene un problema con la competencia no debe haber tanta estrategia, sino táctica, acción y menos tiempo. En este sentido, es importante evaluar acciones y modelos en momentos de mayor bonanza empresarial, para adaptar los actuales como <i>benchmarking</i> .	Comercialización y marketing	La organización no cuenta con un proceso de estudio de la competencia (<i>benchmarking</i>), por ende, no posee tantas herramientas y no tiene la capacidad para enfrentarla de manera directa.
Liderazgo	Lide	El liderazgo se refiere a la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos y que estos involucren personas y grupos en un marco de valores. Además, se debe utilizar el poder de forma eficiente y responsable y el líder debe saber redireccionar el poder, sin abusar de este, al usarlo con responsabilidad.	Logística	El liderazgo es evidente por parte de la Gerencia; aunque falta la realización de presupuestos para realizar cursos de liderazgo enfocados en los jefes de otras áreas.
Nivel tecnológico	Ni.tec	Hace referencia al mejoramiento del nivel tecnológico, al lograr una transformación digital y al definir que la madurez tecnológica es el estado final de la transformación digital que se aspira lograr. Cuando se alcanza dicha madurez digital se es testigo de importantes mejoras en el funcionamiento de la empresa y también, en la satisfacción del cliente.	Tecnológico	El nivel tecnológico con el que cuenta la organización es bajo, debido al presupuesto designado para ello.

Título largo	Título corto	Descripción (cómo se puede definir el factor)	Tema (familia)	Estado actual de la empresa
Comunicación organizacional	Com.org	Dentro de las organizaciones la comunicación debe estar inmiscuida en todas y en cada una de las actividades que cada colaborador realiza; además, esto es algo que concierne a todos los departamentos y áreas de la empresa. Sin la comunicación bien efectuada, muchos de los procesos se verían afectados y surgirían problemas que pueden involucrar a toda la organización; por tanto, la comunicación, es un punto importante para que las empresas alcancen el éxito y, por medio de esta, es posible realizar el establecimiento de una adecuada cultura organizacional.	Comunicaciones	La comunicación dentro de la organización en ocasiones se distorsiona debido a la ejecución de los proyectos y a las malas indicaciones o interpretaciones.
Gestión de calidad	Ges.de.Cal	La globalización y la competitividad que caracterizan a los mercados actuales han favorecido que la calidad se convierta en un factor clave para el éxito empresarial, algo que añade valor a la empresa. Esta nueva situación plantea la necesidad de abandonar los modelos tradicionales de gestión y adoptar un sistema por procesos que favorezca la mejora continua y la consecución de nuevos objetivos empresariales. La calidad, por su lado, es un principio cada vez más valorado, que permite a las empresas diferenciarse de las demás, ser más competitivas y obtener mejores resultados; esta favorece el crecimiento y el desarrollo empresarial.	Logística	Actualmente, la organización cuenta con una directora de calidad que se encarga de formalizar e implementar los procesos y las mejoras de calidad.
Niveles de productividad de los trabajadores	Niv.prod.trab	La productividad de los trabajadores es consecuencia del rendimiento laboral e implica una relación entre los objetivos, las metas o las tareas	Producción	El nivel productivo de los trabajadores ha mejorado de manera

Título largo	Título corto	Descripción (cómo se puede definir el factor)	Tema (familia)	Estado actual de la empresa
Habilidad para manejar fluctuaciones económicas	Hab.fluc.eco	alcanzadas y el tiempo que se ha necesitado para lograrlo. Por tanto, incrementar la productividad es algo que siempre beneficia a la empresa como, por ejemplo, en ahorro de costos, consecución de objetivos, reducción de los tiempos y ahorro de tiempo; además, también implica mayor agilidad, mejor organización, crecimiento del beneficio y conocer mejor la empresa y sus empleados. Es importante la experticia de los líderes para manejar las fluctuaciones económicas, que son un conjunto de constantes cambios en los precios o ratios económicos; esto ocurre a lo largo de un determinado periodo de tiempo y por causas económicas, políticas o sociales. A menudo, la existencia de fluctuaciones económicas implica pérdidas y ganancias para los participantes en el mapa de la economía y esto se debe a cambios en el valor o en el precio de bienes, servicios, mercancías o valores financieros.	Financiera	considerable, en la ejecución de tiempos en los proyectos. Se cuenta con un equipo financiero eficiente, que permite tomar decisiones de acuerdo con el movimiento económico que se esté presentando en el mundo.
Comunicación y control gerencial	Com.ger	El gerente debe mantener sistemática y permanentemente, la forma de comunicación con todos los miembros de la organización, esto con el objetivo de elevar la motivación, los valores, las creencias, los objetivos, la forma de pensar y la interacción de sus miembros; debido a lo anterior, es importante que se emplee la comunicación efectiva.	Financiera	La comunicación gerencial es asertiva en la organización, lo que permite que la comunicación horizontal sea verídica, concreta y entendible.

Título largo	Título corto	Descripción (cómo se puede definir el factor)	Tema (familia)	Estado actual de la empresa
Oportunidad en la toma de decisiones	Opo.tom.de	Una de las principales funciones de los directivos es la planificación, entendida como el proceso de toma de decisiones con el que es posible alcanzar los objetivos planteados. Por su lado, una decisión es la elección de la alternativa más adecuada de entre varias posibilidades y que tiene el objetivo de alcanzar un estado deseado, al considerar la limitación de recursos. La toma de decisiones es un proceso, puesto que durante un periodo de tiempo suceden una serie de etapas de forma secuencial, de la siguiente manera: inteligencia, diseño, selección, implantación y revisión.	Logística	La toma de decisiones, en ocasiones, no es efectiva, debido a la lentitud del proceso; por ejemplo, esto ocurre en la compra de materiales, en las alianzas por proyectos, etc.
Globalización	Glob	La globalización con frecuencia es identificada como un proceso dinámico producido principalmente por la sociedad y que ha abierto sus puertas a la revolución informática, por lo que ha llegado a un nivel considerable de liberación y de democratización en su cultura política, ordenamiento jurídico y económico nacional y en sus relaciones nacionales e internacionales.	Económico	La organización tiene un nivel nacional y no ha incursionado en el mercado internacional.
Código Colombiano de Autorregulación Publicitaria	Cod.colo.publ	El Código es una regulación ponderada, que tiene principios y conductas universales de respeto a la veracidad de la información, la decencia, la honestidad y los derechos del consumidor y de los competidores, sin limitar la creatividad.	Jurídico	La empresa se rige bajo el código colombiano de autorregulación publicitaria.
Alianzas estratégicas	Az.estra	Una alianza estratégica es un compromiso de ayuda o apoyo mutuo al que recurren cada vez más empresas para compartir recursos que son	Social	Actualmente no cuenta con aliados estratégicos.

Título largo	Título corto	Descripción (cómo se puede definir el factor)	Tema (familia)	Estado actual de la empresa
Interés de la gerencia por tener un portafolio de <i>marketing</i> y publicidad digital.	Mark.Pub.dig	desarrollados y abundantes en una compañía y que son escasos en otra. El <i>marketing</i> se encarga de realizar todo el estudio del mercado y de diseñar el producto o servicio de acuerdo con lo que el consumidor espera; por su parte, la publicidad digital recibe toda la información para crear una campaña en la que se espera que lo ofertado sea atractivo para el público objetivo.	Tecnológico	Actualmente, la organización tiene publicidad 100 % física.
Nuevos competidores (competencia desleal)	Nue.comp	La competencia desleal es una serie de prácticas económicas agresivas, que son usadas para obtener una ventaja sobre los competidores de manera deshonestas.	Social	La organización procura desarrollar proyectos con buena calidad y beneficio económico, para que la competencia desleal no golpee directamente a la compañía.
Responsabilidad social	Res.soc	La responsabilidad social de las empresas es un compromiso ético, por medio del cual las organizaciones asumen obligaciones para el mejoramiento ambiental, económico y social con el objetivo de tener un impacto positivo en la comunidad y, al mismo tiempo, mejorar su marca.	Social	La responsabilidad social de la organización es baja.
Política laboral	Poli.lab	La política laboral implica las pautas o normas que tiene la empresa y que se deben que cumplir con base en la ley.	Político	La empresa se rige bajo la política laboral actual.
Importación de materia prima	Impo.MP	Las importaciones brindan la posibilidad de acceder a productos más baratos o eficientes y esto permite aumentar el bienestar de los consumidores. Por otro lado, las empresas pueden	Económico	La empresa no importa directamente materia prima.

Título largo	Título corto	Descripción (cómo se puede definir el factor)	Tema (familia)	Estado actual de la empresa
Reforma tributaria	Ref.trib	acceder a maquinaria y tecnología, lo que permite ampliar su capacidad productiva. Además, las importaciones han adquirido una creciente relevancia gracias al desarrollo de las cadenas globales de valor. La reforma tributaria consiste en la modificación de la estructura de uno o de varios impuestos o del sistema tributario, esto con el fin de mejorar su funcionamiento para la consecución de sus objetivos.	Político	La empresa se rige bajo la reforma tributaria actual.
Cambios o nuevas leyes medioambientales	Cam.nue.ley.amb	La política pública ambiental es un lineamiento que se tomó frente a la planeación, la protección, la prevención y el control de los recursos naturales como resultado de intereses, decisiones, acciones y acuerdos adelantados por el Gobierno Nacional con la finalidad de prevenir o solucionar las necesidades y las problemáticas ambientales del país y para implementarse a nivel nacional, territorial y sectorial, con base en la sostenibilidad ambiental.	Ecológico	La empresa se adapta a cualquier cambio de la política pública ambiental.
Innovación de procesos y servicios	Inn.proc.serv	En el mercado actual, solo las empresas capaces de diferenciarse de sus competidores logran ser más competitivas; para alcanzar este objetivo es esencial que se realicen inversiones en innovación en servicios y procesos. Por su parte, la acción de innovar representa la necesidad de buscar formas de optimizar el desempeño de una empresa, teniendo así una función estratégica. A su vez, la innovación de procesos y servicios hace referencia a la elaboración de mejoras que articulan las	Investigación y desarrollo	La empresa no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo que fomente innovación en procesos y servicios.

Título largo	Título corto	Descripción (cómo se puede definir el factor)	Tema (familia)	Estado actual de la empresa
Mercados internacionales	Merc.inter	estructuras, las habilidades y las tecnologías necesarias para producir y entregar un producto o servicio de manera mejorada y óptima. Los mercados internacionales abarcan el conjunto de transacciones económicas que involucran el intercambio de bienes y servicios entre los distintos países y sus respectivos mercados internos o externos. Estos están ligados a regulaciones adicionales que establecen los participantes en las importaciones y exportaciones, así como con los gobiernos de sus países de origen. Al realizar operaciones comerciales internacionales, los países involucrados se benefician mutuamente al posicionar mejor sus productos e ingresar a mercados extranjeros.	Económico	La organización está a nivel nacional y no ha incursionado a nivel internacional.
Rotación laboral o de personal	Rot.lab	Es la garantía que tiene todo trabajador de permanecer en el empleo y de obtener los correspondientes beneficios salariales y prestacionales, incluso contra la voluntad del patrono y, más que nada, si no existe una causa relevante que justifique el despido.	Recursos humanos	La empresa cuenta con alto nivel de rotación de personal operativo, debido al alto impacto que se tiene en la realización de proyectos.
Favorabilidad de la relación entre los directivos de la empresa y el sistema financiero.	Fav.rel.dir.y.finan	El sistema financiero es el prestamista más formal y aliado de las grandes organizaciones a la hora de préstamo de recursos u otros servicios. Para las empresas es importante tener este aliado favorable para su apalancamiento, para realizar diferentes inversiones o para sus proyecciones futuras.	Financiera	La favorabilidad entre la organización y el sistema financiero es buena, lo que permite adquirir créditos para apalancamiento en nuevos proyectos.

Fuente: elaboración propia.

Calificación de las relaciones entre variables:

En esta técnica del análisis estructural cada factor o variable es medido por dos conceptos, influencias o motricidades y dependencias; la influencia o motricidad es el impacto que un factor o variable ejerce sobre los demás, mientras que la dependencia corresponde al impacto que los diferentes factores o variables ejercen sobre uno en particular. La relación entre las variables se puntúa de cero a tres, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales, que son aquellas que se pueden dar en el futuro, tal como se indicó en la siguiente convención:

- 0: sin influencia.
- 1: débil.
- 2: media.
- 3: fuerte.
- P: potencial.

Las calificaciones dadas por los expertos a cada una de las relaciones directas entre las variables se presentaron en la siguiente matriz:

Tabla 16. Matriz de ponderaciones de las relaciones entre las variables

	Cap.a tr.ret	Pro.c re.ca p	Cap.e nf.co mp	Lide	Ni.tec	Com. org	Ges.d e.Cal	Niv.p rod.tr ab	Hab.fl uc.ec o	Com. ger	Opo.to m.deci	Glob.	Cod. colo. publ	Az.es tra	Mark. Pub.di g	Nue.co mp	Res.s oc	Poli.l ab	Impo. MP	Ref.trib	Cam.n ue.ley. amb	Inn.pr oc.serv	Merc. inter	Rot.l ab	Fav.rel. dir.y.fin an
Cap.atr.ret	0	3	3	1	0	1	0	3	0	2	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0
Pro.cre.cap	3	0	3	3	3	2	1	3	0	2	3	3	0	3	3	2	2	0	0	1	0	3	2	2	0
Cap.enf.comp	3	3	0	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	0	1	1	0	0	3	2	0	0
Lide	3	3	3	0	1	3	1	3	3	3	3	0	0	3	2	3	3	0	1	1	0	2	2	0	3
Ni.tec	0	3	3	1	0	0	2	2	1	0	1	3	2	1	3	3	2	0	2	0	1	2	2	0	0
Com.org	3	3	2	3	0	0	3	3	2	3	3	0	1	3	3	1	1	0	1	0	1	2	3	2	3
Ges.de.Cal	0	3	3	1	3	3	0	3	0	3	3	0	2	1	2	3	2	2	1	0	2	2	2	0	0
Niv.prod.trab	1	3	3	2	2	2	2	0	2	3	3	0	0	1	2	2	0	2	1	1	0	2	0	3	2
Hab.fluc.eco	0	0	2	3	0	3	0	0	0	2	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	1	2	3	0	0
Com.ger	3	3	3	3	0	3	3	3	3	0	3	0	2	3	3	1	0	3	1	1	0	2	2	1	2
Opo.tom.deci	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	0	3	3	3	2	3	3	3	3	2	0	3	2	0	0
Glob.	0	3	3	0	3	0	1	0	2	0	0	0	0	3	3	1	3	1	3	1	0	3	3	0	0
Cod.col.publ	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	3	0	3	1	1	2	1	3	3	0	0
Az.estra	0	3	3	3	3	3	0	3	3	2	3	2	0	0	3	3	3	0	1	1	0	2	3	0	0
Mark.Pub.dig	2	3	2	2	3	1	1	0	0	2	3	3	3	0	3	0	1	1	1	2	0	3	3	0	0
Nue.comp	0	3	3	3	3	0	2	0	1	0	2	1	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Res.soc	0	3	3	0	0	0	1	3	3	0	3	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0
Poli.lab	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1	1	1	3	1	1	0	1	3	1	3	3	1	1
Impo.MP	0	0	3	3	3	0	3	0	3	3	3	3	1	0	3	0	1	0	0	3	0	3	3	0	1
Ref.trib	1	1	2	1	1	1	3	1	3	1	2	2	2	2	3	1	1	1	3	0	1	3	3	0	1
Cam.nue.ley.amb	0	1	1	0	2	1	1	1	1	1	2	3	3	1	1	1	3	1	1	1	0	2	2	1	1
Inn.proc.serv	0	3	3	3	3	2	1	2	1	1	2	2	1	1	3	2	1	1	1	0	0	0	3	1	2
Merc.inter	0	2	2	2	2	2	2	0	3	2	3	3	0	2	3	1	0	0	3	0	1	3	0	0	2
Rot.lab	2	0	1	1	0	2	0	3	0	2	2	0	0	1	0	2	2	0	0	0	0	1	0	0	0
Fav.rel.dir.y.finan	0	2	1	2	0	3	0	0	2	3	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0

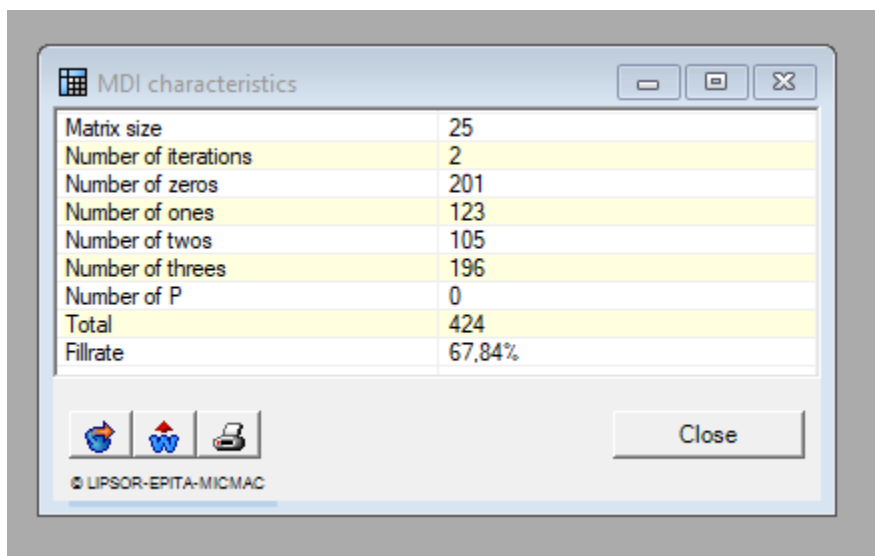
Fuente: elaboración propia.

Herramienta Mic Mac

- a. Tipología de variables en la relación indirecta e interpretación del plano de influencias y dependencias indirectas

El plano de influencias y de dependencias indirectas presentó la siguiente ubicación y tipología de las variables y así, con la información anterior y al introducirlo al *software* se obtuvo la siguiente gráfica, por medio de la cual se pudo identificar lo que se observa en esta figura.

Figura 23. Ubicación y tipología de las variables



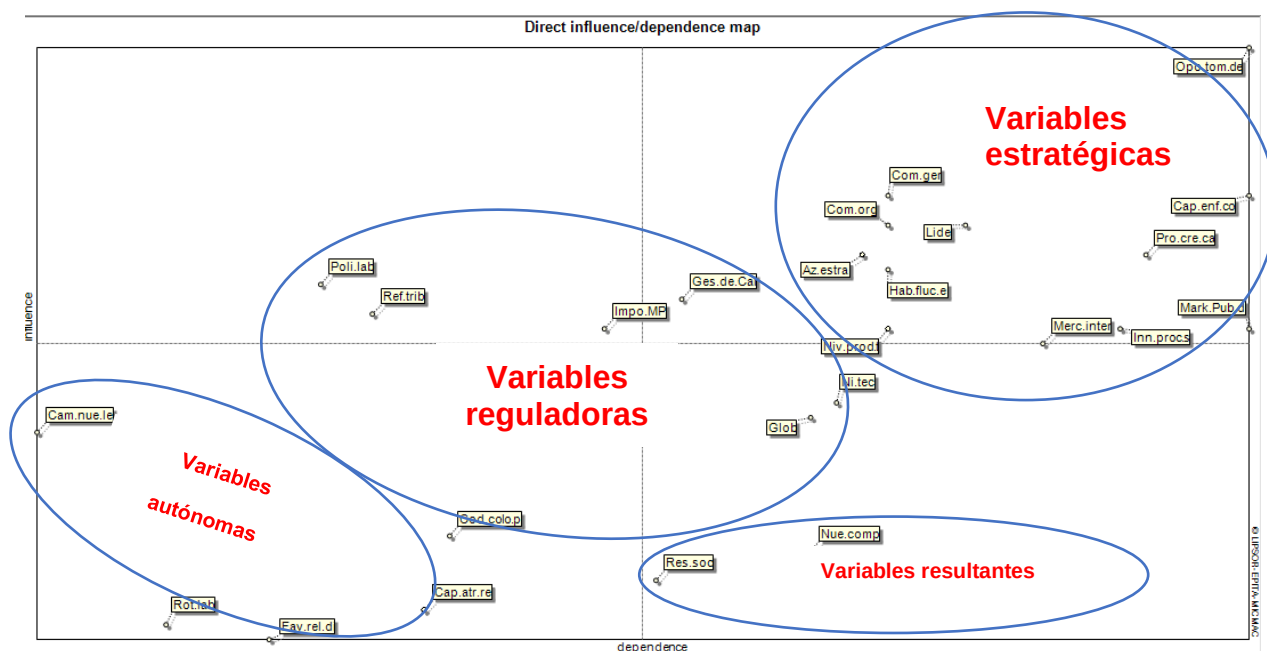
MDI characteristics

Matrix size	25
Number of iterations	2
Number of zeros	201
Number of ones	123
Number of twos	105
Number of threes	196
Number of P	0
Total	424
Fillrate	67.84%

Close

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Figura 24. Plano de influencias y de dependencias indirectas (asociado con el mediano plazo de los cinco años de horizonte de futuro)



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el plano anterior, las variables se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Variables estratégicas:

1. Oportunidad en la toma de decisiones.
2. Capacidad para enfrentar la competencia.
3. Procesos creativos y capacidad de innovación.
4. Interés de la gerencia por tener un portafolio de *marketing* y publicidad digital.
5. Niveles de productividad de los trabajadores.
6. Liderazgo.
7. Alianzas estratégicas.
8. Habilidad para manejar fluctuaciones económicas.
9. Comunicación y control gerencial.
10. Comunicación organizacional.
11. Innovación de procesos y servicios.
12. Mercados internacionales.
13. Gestión de calidad.

- Variables reguladoras:

1. Importación de materia prima.
2. Globalización.
3. Nivel tecnológico.
4. Código Colombiano de Autorregulación Publicitaria.
5. Reforma tributaria.

6. Política laboral.

- Variables resultantes:

1. Nuevos competidores (competencia desleal).
2. Responsabilidad social.

- Variables autónomas:

1. Capacidad para atraer y retener gente altamente creativa.
2. Cambios o nuevas leyes medioambientales.
3. Rotación laboral o de personal.
4. Favorabilidad de la relación entre los directivos de la empresa y el sistema financiero.

Método *scoring* (sumatoria lineal ponderada)

Este es uno de los métodos más empleados y, por tanto, la obtención del nivel de adecuación de cada alternativa se obtiene al sumar el resultado de multiplicar el valor de cada criterio por su peso; en este sentido, las etapas fueron las siguientes:

Etapas:

1. Identificar la meta general del problema.
2. Identificar las alternativas.
3. Enlistar los criterios por emplear en la toma de decisión.
4. Asignar una ponderación para cada uno de los criterios.
5. Establecer cuánto satisface cada alternativa el nivel de cada uno de los criterios.
6. Calcular el *score* para cada una de las alternativas.

7. Ordenar las alternativas en función del *score* (la alternativa con el *score* más alto representa la alternativa por recomendar).

Modelo para Calcular el Score :
$$S_j = \sum_i w_i r_{ij}$$

Donde : r_{ij} = rating de la Alternativa j en función del Criterio i

w_i = ponderación para cada Criterio i

S_j = Score para la Alternativa j

Meta: escoger las cinco variables más representativas de las variables estratégicas y reguladoras obtenidas en el Mic Mac.

Alternativas:

1. Oportunidad en la toma de decisiones.
2. Capacidad para enfrentar la competencia.
3. Procesos creativos y capacidad de innovación.
4. Interés de la gerencia por tener un portafolio de *marketing* y publicidad digital.
5. Niveles de productividad de los trabajadores.
6. Liderazgo.
7. Alianzas estratégicas.
8. Habilidad para manejar fluctuaciones económicas.
9. Comunicación y control gerencial.
10. Comunicación organizacional.
11. Innovación de procesos y servicios.

12. Mercados internacionales.
13. Gestión de calidad.
14. Importación de materia prima.
15. Globalización.
16. Nivel tecnológico.
17. Código Colombiano de Autorregulación Publicitaria.
18. Reforma tributaria.
19. Política laboral.

Criterios:

- 1: criticidad futura para la evolución de la empresa (30 %)
- 2: variable estratégica que ayude al crecimiento de la organización (50 %)
- 3: capacidad organizacional para gestionar el factor (20 %)

Asignación de calificación de cada criterio: para la estrategia de la organización

- 1: poco importante.
- 2: importancia media.
- 3: muy importante.

Después de la reunión con la Gerencia se optó por la opción de que los criterios de ponderación fueran los siguientes:

Figura 25. Criterios de ponderación

CRITERIOS	PONDERACION	Oportunidad en la toma de decisiones	Capacidad para enfrentar la competencia	Procesos creativos y capacidad de innovación	Interés de la gerencia por tener un portafolio de	Niveles de productividad de los trabajadores	Liderazgo	Alianzas estratégicas	Habilidad para manejar fluctuaciones económicas	Comunicación y control gerencial	Comunicación organizacional	Innovación de procesos y servicios.	Mercados internacionales	Gestión de calidad	Importación de Materia Prima	Globalización	Nivel tecnológico	Código Colombiano de autorregulación Publicitaria	Reforma tributaria	Política laboral
Criticidad futura para la evolución de la empresa	30%	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	3	3
Variable estratégica que ayude al crecimiento de la organización	50%	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	2
Capacidad organizacional para gestionar el factor	20%	3	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2
	100%	3,0	2,8	3,0	2,8	2,0	2,1	2,8	2,0	2,0	2,3	2,3	2,0	1,8	1,5	1,3	2,3	1,3	2,3	2,3

Fuente: elaboración propia.

Variables más altas:

1. Oportunidad en la toma de decisiones.
2. Procesos creativos y capacidad de innovación.
3. Alianzas estratégicas.
4. Capacidad para enfrentar la competencia.
5. Interés de la gerencia por tener un portafolio de *marketing* y publicidad digital.

Diseño y evaluación de escenarios con un horizonte de futuro para el 2033

La prospectiva estratégica indicó que las variables estratégicas pueden evolucionar en el futuro, aunque esto solo depende de las voluntades y de las capacidades que posean los actores sociales para construir ese futuro. Por su parte, la prospectiva estratégica también invitó a reflexionar sobre este, al considerar las siguientes premisas:

- El futuro no está escrito, sino que está por construir.
- El futuro es la razón de ser del presente.
- La anticipación es necesaria para iluminar la acción presente.
- Pasar de la anticipación a la acción requiere de la apropiación intelectual y afectiva de los proyectos (Godet, 1995).

En este sentido, al considerar lo anterior se formularon las siguientes hipótesis de futuro y se diseñaron algunos escenarios posibles para la empresa en un horizonte de futuro para el 2033.

Análisis morfológico;

De acuerdo con Godet (2000), el análisis morfológico es la exploración de los futuros posibles a partir de las cinco variables que resultan del sistema; este método se desarrolló en las siguientes fases:

1. Construcción del espacio morfológico, en el que se describieron las diferentes hipótesis que podían ocurrir frente a una variable.
2. Reducción del espacio morfológico, a través de la creación de escenarios y a partir de la combinación de hipótesis.

Tabla 17. *Análisis prospectivo estratégico*

ANÁLISIS PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA F.J SEÑALIZACION Y PUBLICIDAD S.A.S	
VERSIÓN 2022 - 2032	
ANÁLISIS MORFOLÓGICO	
VARIABLES ESTRATÉGICAS O "CLAVE" PARA EL FUTURO	AREA
V1. Procesos creativos y capacidad de innovación (Pro.cre.cap)	Innovacion
V2. Oportunidad en la toma de decisiones (Opo.tom.de)	Gerencial y admon
V3. Capacidad para enfrentar la competencia (Cap.enf.comp)	Analisis competidores
V4. Alianzas estratégicas (Az.estra)	cooperacion
V5. Interés de la gerencia por tener un portafolio de Marketing y publicidad digital (Mark.Pub.dig)	Productos y servicios

Fuente: elaboración propia.

6.4.1 Formulación de las hipótesis de futuro

Las hipótesis se pudieron definir como manifestaciones de las variables en el horizonte de futuro que se esté analizando y que, en este caso particular, es para el 2033; por otro lado, es fundamental que las hipótesis sean conceptualmente pertinentes con las respectivas variables, por lo que es necesario que cumplan con las siguientes tres condiciones:

- **Conjeturales:** quiere decir que se trata de situaciones que aún no existen.
- **Posibles:** indica que son situaciones en potencia, pero que pueden convertirse en un acto en el futuro y, por lo tanto, pertenecen al campo de lo realizable.
- **Alternas:** significa que, en principio, deben ser excluyentes o al menos permitir que sean priorizadas.

De acuerdo con lo anterior, en este análisis se formularon las siguientes hipótesis de futuro para el conjunto de las respectivas variables estratégicas, que se seleccionaron con anterioridad:

Tabla 18. *Formulación hipótesis de futuro*

Formulación de las hipótesis de futuro		
Pregunta: ¿cuál es la empresa que queremos para el futuro?		
Análisis morfológico		H1: hipótesis con características tendenciales para la situación actual. H2: hipótesis con características positivas sobre el cambio incremental o el cambio radical. H3: hipótesis con características de retroceso o de involución. H4: hipótesis sobre cómo en algunas cosas se avanza bien y en otras no se avanza de la misma forma.
Innovación	Procesos creativos y capacidad de innovación (Pro.cre.cap)	Hipótesis u opciones
		Descripción de la hipótesis
		H1 Capacidad de innovación incipiente con débiles procesos creativos, debido a la falta de líderes internos (entusiastas) y de equipos de trabajo capacitados en las competencias para innovar y para crear procesos creativos en la organización; además, esto se debe a la falta de recursos, por lo que no se ha logrado entrenar a los líderes idóneos para dichos procesos.
		H2 Procesos creativos e innovadores que crean servicios y productos novedosos con personal capacitado, lo que permite que las ventas y los ingresos de la organización aumenten de forma considerable, a través de una política de innovación empresarial.

		H3	Débil e ineficiente capacidad de innovación y para generar procesos creativos dentro de la organización, lo que no permite el crecimiento continuo y genera la pérdida de negocios por falta de creatividad e innovación como, por ejemplo, en los diseños de proyectos y en las técnicas de innovación.
		H4	Los procesos creativos continúan igual en la organización desde hace tres años y, por tanto, no se cuenta con los recursos necesarios. Para estos cambios se requiere de una infraestructura para la innovación que permita contar con un área de especialización para el desarrollo y aplicación de <i>software</i> , programas de diseño más avanzados, cursos, y capacitaciones.
Gerencia y administración	Oportunidad en la toma de decisiones (Opo.tom.de)	Hipótesis u	
		opciones	
		Descripción de la hipótesis	
		H1	La falta de priorización en la toma de decisiones en el proceso gerencial afecta la efectividad y genera un gran impacto en la organización, lo que ocasiona que el 50 % de las oportunidades de nuevos clientes se pierdan y, por tanto, se requiere de un apalancamiento considerable a la hora de ejecutarlas.
		H2	Adecuada y oportuna toma de decisiones gerenciales, gracias a la apuesta de futuro y a la estrategias diseñadas y consideradas en los planes de direccionamiento corporativo, con lo que se logró mejorar el proceso de toma de decisiones estratégicas.
		H3	Falta compromiso y, en ocasiones, recursos financieros debido a la inmediatez de la liquidez o por la falta de oportunidad en la toma de decisiones que afecta, de forma directa, la visión a largo plazo para la consecución de nuevos clientes y, además, esto causa escasez en la capacidad de análisis del entorno y en el monitoreo de tendencias.

		H4	La falta de decisiones ha conllevado a que la organización pierda grandes alianzas o negocios. En adición, se toman las decisiones tarde o por falta de recursos no se pueden tomar con la premura que se requiere.
Análisis de los competidores	Capacidad para enfrentar la competencia (Cap.enf.comp)	Hipótesis u opciones Descripción de la hipótesis	
		H1	Gestión débil en la identificación de los competidores, debido a que no se conocen las estrategias de las demás empresas (competencia); asimismo, falta involucrarse en el mercado para identificar la competencia, las propuestas, los productos y la calidad de los servicios.
		H2	Implementación de <i>benchmarking</i> para conocer la competencia y lograr mejorar lo que se ofrece a los clientes; para ello, se requiere de personal idóneo que permita identificar los valores y atributos que tiene la competencia y así lograr mejorar o maximizar la propia.
		H3	Inexistencia de estrategias que permitan conocer la competencia y poder enfrentarla, lo que puede ocasionar que la empresa tenga las mismas falencias, lo que no permitiría el aumento de proyectos, que es lo que requiere la organización para su sostenimiento.
		H4	El análisis de los competidores no se ha realizado de manera continua y confiable, sino que solo se hace de forma verbal o a manera de chisme y para conocer la competencia se debe hacer un trabajo más formal, garantizado y con bases sólidas.

		Hipótesis u opciones	Descripción de la hipótesis
Cooperación	Alianzas estratégicas (Az.estra)	H1	Poca capacidad gerencial de integrar alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y privadas. Actualmente, no se buscan proyectos externos por falta de tiempo y esto se debe a la ejecución actual y al número de proyectos que tiene la empresa, con lo que se podría indicar que falta personal para buscar estas alianzas.
		H2	Gestión estratégica con entidades del Estado y privadas con lo que se crean alianzas que permiten el continuo crecimiento del mercado y el mejoramiento de los productos y servicios ofrecidos. Además, esto puede brindar conocimiento a la empresa, lo que podría permitir obtener mejores utilidades para la organización.
		H3	La compañía no prioriza y tiene dificultad en la gestión para formar alianzas estratégicas con diversas entidades del sector público y privado, debido a la falta de personal para tramitar y realizar el seguimiento de las alianzas que permitan un alivio financiero y operacional.
		H4	Mejorar y buscar personal adecuado y que se dedique a construir estas alianzas. Alguna vez se realizó la gestión de alianza con la alcaldía, pero con la cantidad de documentos y experiencia solicitada no se pudo desarrollar.
Productos y servicios	Interés de la gerencia por tener	Hipótesis u opciones	Descripción de la hipótesis

un portafolio de <i>marketing</i> y publicidad digital (Mark.Pub.dig)	H1	Falta de recursos y de interés por parte de la Gerencia para la capacitación y el desarrollo de los profesionales de <i>marketing</i> y TI, para tener acceso a más herramientas y participar con más tecnologías y aplicaciones. Actualmente, la Gerencia está más concentrada en la publicidad física y no considera los cambios que pueden presentarse en el futuro, de acuerdo con la tendencia de transformación digital para los sectores y las empresas.
	H2	Destinación de presupuesto para la capacitación y el desarrollo de los profesionales de <i>marketing</i> y TI y para el diseño e instalación de nuevas prácticas tecnológicas y de mercadeo. Además, es necesaria la asesoría a la Gerencia para comprender la importancia y la tendencia del <i>marketing</i> y la publicidad digital.
	H3	Poca importancia desde la Gerencia para destinar recursos para la capacitación y para el desarrollo de los profesionales de <i>marketing</i> y TI, lo que genera un retroceso en la organización, frente a lo que la globalización implica y esto da como resultado la obsolescencia de la compañía.
	H4	No se ha realizado la gestión ni la investigación de estudios de <i>marketing</i> y publicidad digital, debido a la falta de recursos y por la comodidad de la Gerencia, dado que el volumen de proyectos que se tiene en la actualidad es alto y esto genera buena rentabilidad en la organización.

Hipótesis definitivas - calificación de la probabilidad de ocurrencia hasta el 2033

De acuerdo con el cuadro siguiente, califique la probabilidad de ocurrencia de cada hipótesis en el horizonte de futuro para el 2033 al considerar la escala de probabilidad establecida

Pregunta: ¿cuál es la empresa que queremos y podemos tener para el futuro?				Escala de posibilidad 90 %: muy probable 70 %: probable 50 %: duda 30 %: poco probable 10 %: nada probable
Análisis morfológico H1: hipótesis con características tendenciales en la situación actual. H2: hipótesis con características positivas: cambio incremental o cambio radical. H3: hipótesis con características de retroceso o involución. H4: hipótesis sobre que en algunas cosas se avanza bien y en otras no se avanza de igual manera.				
Innovación	Procesos creativos y capacidad de	Hipótesis u opciones	Descripción de la hipótesis	Calificación

innovación (Pro.cre.cap)			
	H1	Capacidad de innovación incipiente con débiles procesos creativos, debido a la falta de líderes internos (entusiastas) y de equipos de trabajo capacitados en las competencias para innovar y para crear procesos creativos en la organización; además, esto se debe a la falta de recursos, por lo que no se ha logrado entrenar a los líderes idóneos para dichos procesos.	70 %
	H2	Procesos creativos e innovadores que crean servicios y productos novedosos con personal capacitado, lo que permite que las ventas y los ingresos de la organización aumenten de forma considerable, a través de una política de innovación empresarial.	90 %
	H3	Débil e ineficiente capacidad de innovación y para generar procesos creativos dentro de la organización, lo que no permite el crecimiento continuo y genera la pérdida de negocios por falta de creatividad e innovación como, por ejemplo, en los	10 %

		diseños de proyectos y en las técnicas de innovación. Los procesos creativos continúan igual en la organización desde hace tres años y, por tanto, no se cuenta con los recursos necesarios. Para estos cambios se requiere de una infraestructura para la innovación que permita contar con un área de especialización para el desarrollo y aplicación de <i>software</i>, programas de diseño más avanzados, cursos, y capacitaciones.	70 %
Gerencia y administración	Oportunidad en la toma de decisiones (Opo.tom.de)	Hipótesis u opciones	Calificación
		Descripción de la hipótesis H1 La falta de priorización en la toma de decisiones en el proceso gerencial afecta la efectividad y genera un gran impacto en la organización, lo que ocasiona que el 50 % de las oportunidades de nuevos clientes se pierdan y, por tanto, se requiere de un	50 %

		apalancamiento considerable a la hora de ejecutarlas.	
	H2	Adecuada y oportuna toma de decisiones gerenciales, gracias a la apuesta de futuro y a la estrategias diseñadas y consideradas en los planes de direccionamiento corporativo, con lo que se logró mejorar el proceso de toma de decisiones estratégicas.	70 %
	H3	Falta compromiso y, en ocasiones, recursos financieros debido a la inmediatez de la liquidez o por la falta de oportunidad en la toma de decisiones que afecta, de forma directa, la visión a largo plazo para la consecución de nuevos clientes y, además, esto causa escasez en la capacidad de análisis del entorno y en el monitoreo de tendencias.	30 %
	H4	La falta de decisiones ha conllevado a que la organización pierda grandes alianzas o negocios. En adición, se toman las decisiones tarde o por falta	50 %

		de recursos no se pueden tomar con la premura que se requiere.		
Análisis de los competidores	Capacidad para enfrentar la competencia (Cap.enf.comp)	Hipótesis u opciones	Calificación	
		Descripción de la hipótesis		
		H1	Gestión débil en la identificación de los competidores, debido a que no se conocen las estrategias de las demás empresas (competencia); asimismo, falta involucrarse en el mercado para identificar la competencia, las propuestas, los productos y la calidad de los servicios.	50 %
		H2	Implementación de <i>benchmarking</i> para conocer la competencia y lograr mejorar lo que se ofrece a los clientes; para ello, se requiere de personal idóneo que permita identificar los valores y atributos que tiene la competencia y así lograr mejorar o maximizar la propia.	90 %

		H3	Inexistencia de estrategias que permitan conocer la competencia y poder enfrentarla, lo que puede ocasionar que la empresa tenga las mismas fallencias, lo que no permitiría el aumento de proyectos, que es lo que requiere la organización para su sostenimiento.	10 %
		H4	El análisis de los competidores no se ha realizado de manera continua y confiable, sino que solo se hace de forma verbal o a manera de chisme y para conocer la competencia se debe hacer un trabajo más formal, garantizado y con bases sólidas.	70 %
Cooperación	Alianzas estratégicas (Az.estra)	Hipótesis u opciones	Descripción de la Hipótesis	Calificación
		H1	Poca capacidad gerencial de integrar alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y privadas. Actualmente, no se buscan proyectos externos por falta de tiempo y esto se debe a la ejecución actual y al número de proyectos que tiene la empresa, con lo que se podría	70 %

		indicar que falta personal para buscar estas alianzas.	
	H2	Gestión estratégica con entidades del Estado y privadas con lo que se crean alianzas que permiten el continuo crecimiento del mercado y el mejoramiento de los productos y servicios ofrecidos. Además, esto puede brindar conocimiento a la empresa, lo que podría permitir obtener mejores utilidades para la organización. La compañía no prioriza y tiene dificultad en la gestión para formar alianzas estratégicas con diversas entidades del sector público y privado, debido a la falta de personal para tramitar y realizar el seguimiento de las alianzas que permitan un alivio financiero y operacional.	50 %
	H3	Mejorar y buscar personal adecuado y que se dedique a construir estas alianzas. Alguna vez se realizó la gestión de alianza con la alcaldía, pero con la cantidad de documentos y	10 %
	H4		50 %

		experiencia solicitada no se pudo desarrollar.	
Productos y servicios	Interés de la gerencia por tener un portafolio de <i>marketing</i> y publicidad digital (Mark.Pub.dig)	Hipótesis u opciones	Calificación
		H1	90 %
		H2	50 %

	H3	necesaria la asesoría a la Gerencia para comprender la importancia y la tendencia del <i>marketing</i> y la publicidad digital. Poca importancia desde la Gerencia para destinar recursos para la capacitación y para el desarrollo de los profesionales de <i>marketing</i> y TI, lo que genera un retroceso en la organización, frente a lo que la globalización implica y esto da como resultado la obsolescencia de la compañía.	10 %
	H4	No se ha realizado la gestión ni la investigación de estudios de <i>marketing</i> y publicidad digital, debido a la falta de recursos y por la comodidad de la Gerencia, dado que el volumen de proyectos que se tiene en la actualidad es alto y esto genera buena rentabilidad en la organización.	70 %

Fuente: elaboración propia.

Formular el plan prospectivo estratégico para la empresa de acuerdo con la selección del escenario de apuesta

Objetivo específico No. 4.

6.4.2 Diseño de escenarios o “el arte de la conjetura”

La teoría del análisis morfológico asumió que cada una de las variables estratégicas puede dar lugar a diferentes hipótesis de cara al futuro y, en ese sentido, un escenario resulta de la combinación de las hipótesis de las variables; por ello, un escenario corresponde a un determinado juego de hipótesis. En ese sentido, de cara al desarrollo futuro de la empresa y luego de revisar las preferencias y las incompatibilidades, los expertos decidieron evaluar los siguientes escenarios:

Tabla 19. *Escenario más probable*

Escenario más probable		
Pregunta: ¿cuál es la empresa que queremos para el futuro?		Escenario más probable
Análisis morfológico	H: hipótesis con las más altas calificaciones de probabilidad de	

		ocurrencia en el horizonte de futuro considerado en el estudio		
		Hipótesis opciones	u Descripción de la hipótesis	Calificación
Innovación	Procesos creativos y capacidad de innovación (Pro.cre.cap)	H2	Procesos creativos e innovadores que crean servicios y productos novedosos con personal capacitado, lo que permite que las ventas y los ingresos de la organización aumenten de forma considerable, a través de una política de innovación empresarial.	90 %
		Hipótesis opciones	u Descripción de la hipótesis	Calificación
Gerencia y administración	Oportunidad en la toma de decisiones (Opo.tom.de)	H2	Adecuada y oportuna toma de decisiones gerenciales, gracias a la apuesta de futuro y a la estrategias diseñadas y consideradas en los planes de direccionamiento corporativo, con lo que se logró mejorar el proceso de toma de decisiones estratégicas.	70 %
		Hipótesis opciones	u Descripción de la hipótesis	Calificación
Análisis de los competidores	Capacidad para enfrentar la competencia (Cap.enf.comp)	H2	Implementación de <i>benchmarking</i> para conocer la competencia y lograr mejorar lo que se ofrece a	90 %

			los clientes; para ello, se requiere de personal idóneo que permita identificar los valores y atributos que tiene la competencia y así lograr mejorar o maximizar la propia.	
		Hipótesis opciones	u Descripción de la hipótesis	Calificación
Cooperación	Alianzas estratégicas (Az.estra)	H1	Poca capacidad gerencial de integrar alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y privadas. Actualmente, no se buscan proyectos externos por falta de tiempo y esto se debe a la ejecución actual y al número de proyectos que tiene la empresa, con lo que se podría indicar que falta personal para buscar estas alianzas.	70 %
		Hipótesis opciones	u Descripción de la hipótesis	Calificación
Productos y servicios	Interés de la gerencia por tener un portafolio de <i>marketing</i> y publicidad digital (Mark.Pub.dig)	H1	Falta de recursos y de interés por parte de la gerencia, para la capacitación y el desarrollo de los profesionales de marketing y TI, para tener acceso a más herramientas y participar con más tecnologías y aplicaciones. Actualmente la gerencia, está más concentrada en	90 %

	la publicidad física, y no considera los cambios que pueden presentarse en el futuro a la tendencia de transformación digital para los sectores y las empresas.
--	---

Fuente: elaboración propia.

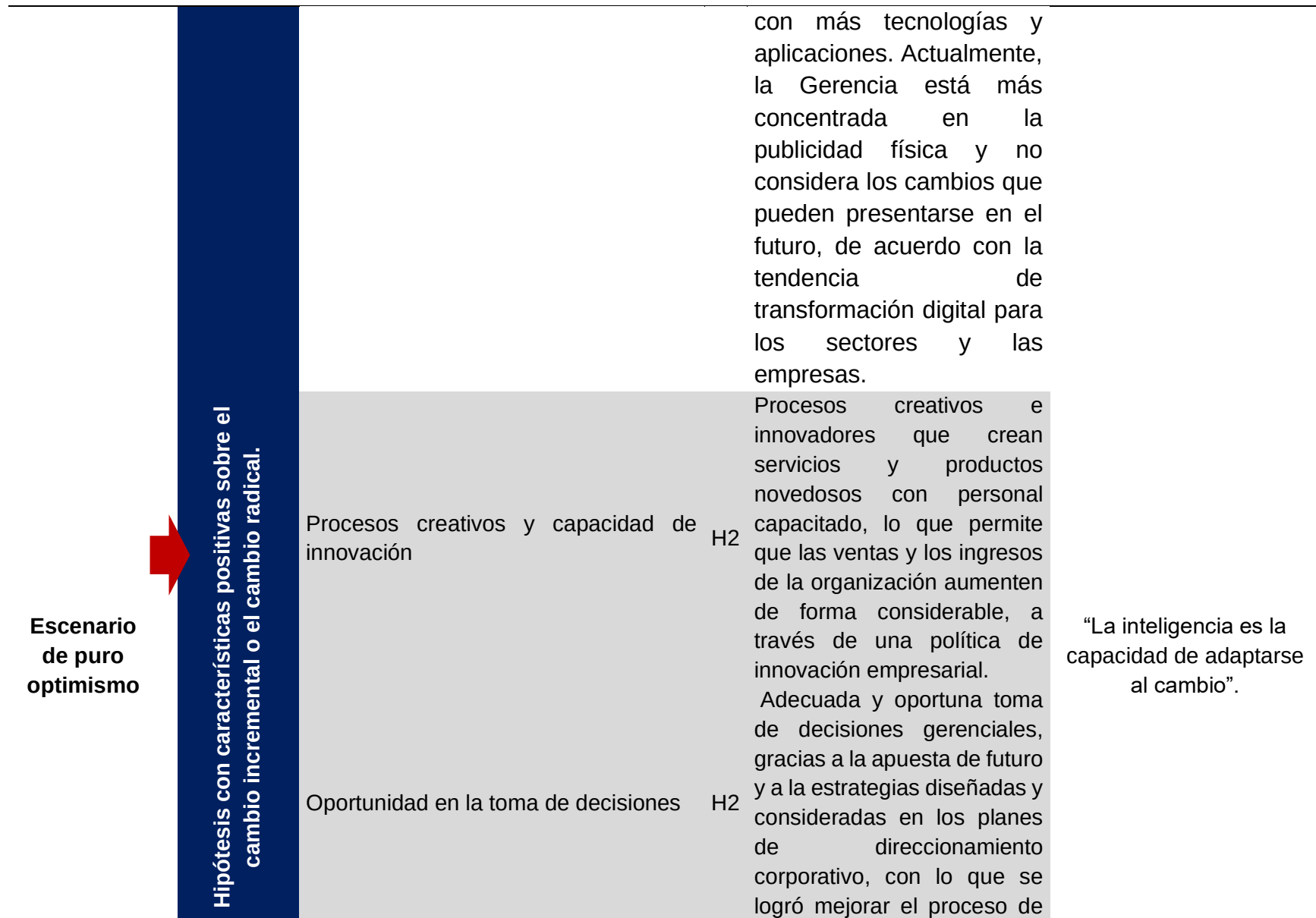
La estrategia de la empresa implicó contar con procesos creativos e innovadores que crean servicios y productos novedosos con personal capacitado, por medio de un adecuado sistema de toma de decisiones, con lo que se logró un proceso de identificación y selección de la acción apropiada para la solución de un problema específico o, por otro lado, una alternativa del mercado, para así realizar una implementación de *benchmarking* y llegar a conocer la competencia y lograr mejorar lo que se ofrece a los clientes.

En otro sentido, se presentaron dificultades en las alianzas estratégicas con las entidades gubernamentales y, por tanto, se generaron dificultades para ampliar nuevos campos, al igual que hubo una falta de recursos para la capacitación y para el desarrollo de los profesionales de marketing y TI, con el objetivo de tener acceso a más herramientas y participar con más tecnologías y aplicaciones.

Tabla 20. Escenarios puros

	Escenario	Variable o componente	Hipótesis	Nombre del escenario
Escenario de pura tendencia 	Hipótesis con características tendenciales de la situación de actual	Procesos creativos y capacidad de innovación.	H1 Capacidad de innovación incipiente con débiles procesos creativos, debido a la falta de líderes internos (entusiastas) y de equipos de trabajo capacitados en las competencias para innovar y para crear procesos creativos en la organización; además, esto se debe a la falta de recursos, por lo que no se ha logrado entrenar a los líderes idóneos para dichos procesos.	“La manera de empezar es dejar de hablar y empezar a hacer”.
		Oportunidad en la toma de decisiones.	H1 La falta de priorización en la toma de decisiones en el proceso gerencial afecta la efectividad y genera un gran impacto en la organización, lo que ocasiona que el 50 % de las oportunidades de nuevos clientes se pierdan y, por tanto, se requiere de un apalancamiento considerable a la hora de ejecutarlas.	

	Capacidad para enfrentar la competencia. Alianzas estratégicas. Interés de la Gerencia por tener un portafolio de <i>marketing</i> y publicidad digital.	H1 Gestión débil en la identificación de los competidores, debido a que no se conocen las estrategias de las demás empresas (competencia); asimismo, falta involucrarse en el mercado para identificar la competencia, las propuestas, los productos y la calidad de los servicios. H1 Poca capacidad gerencial de integrar alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y privadas. Actualmente, no se buscan proyectos externos por falta de tiempo y esto se debe a la ejecución actual y al número de proyectos que tiene la empresa, con lo que se podría indicar que falta personal para buscar estas alianzas. H1 Falta de recursos y de interés por parte de la Gerencia para la capacitación y el desarrollo de los profesionales de <i>marketing</i> y TI, para tener acceso a más herramientas y participar
--	---	--



		toma de decisiones estratégicas.
	Capacidad para enfrentar la competencia	Implementación de Implementación de <i>benchmarking</i> para conocer la competencia y lograr mejorar lo que se ofrece a los clientes; para ello, se requiere de personal idóneo que permita identificar los valores y atributos que tiene la competencia y así lograr mejorar o maximizar la propia. Gestión estratégica con entidades del Estado y privadas con lo que se crean alianzas que permiten el continuo crecimiento del mercado y el mejoramiento de los productos y servicios ofrecidos. Además, esto puede brindar conocimiento a la empresa, lo que podría permitir obtener mejores utilidades para la organización.
	Alianzas estratégicas	

Escenario de puro pesimismo	hipótesis con características de retroceso o de involución	Interés de la Gerencia por tener un portafolio de <i>marketing</i> y publicidad digital. H2	Destinación de presupuesto para la capacitación y el desarrollo de los profesionales de <i>marketing</i> y TI y para el diseño e instalación de nuevas prácticas tecnológicas y de mercadeo. Además, es necesaria la asesoría a la Gerencia para comprender la importancia y la tendencia del <i>marketing</i> y la publicidad digital.	“Las oportunidades no pasan, las creas”.
		Procesos creativos y capacidad de innovación H3	Débil e ineficiente capacidad de innovación y para generar procesos creativos dentro de la organización, lo que no permite el crecimiento continuo y genera la pérdida de negocios por falta de creatividad e innovación como, por ejemplo, en los diseños de proyectos y en las técnicas de innovación.	
		Oportunidad en la toma de decisiones H3	Falta compromiso y, en ocasiones, recursos financieros debido a la inmediatez de la liquidez o por la falta de oportunidad en la toma de decisiones que afecta, de forma directa, la	

	Capacidad para enfrentar la competencia Alianzas estratégicas	visión a largo plazo para la consecución de nuevos clientes y, además, esto causa escasez en la capacidad de análisis del entorno y en el monitoreo de tendencias. Inexistencia de estrategias que permitan conocer la competencia y poder enfrentarla, lo que puede ocasionar que la empresa tenga las mismas fallencias, lo que no permitiría el aumento de proyectos, que es lo que requiere la organización para su sostenimiento. La compañía no prioriza y tiene dificultad en la gestión para formar alianzas estratégicas con diversas entidades del sector público y privado, debido a la falta de personal para tramitar y realizar el seguimiento de las alianzas que permitan un alivio financiero y operacional.
--	---	--

Escenario de puro contrastado 	Hipótesis sobre que en algunas cosas se avanza bien y en otras no se avanza de igual manera	Interés de la Gerencia por tener un portafolio de <i>marketing</i> y publicidad digital. H3	Poca importancia desde la Gerencia para destinar recursos para la capacitación y para el desarrollo de los profesionales de <i>marketing</i> y TI, lo que genera un retroceso en la organización, frente a lo que la globalización implica y esto da como resultado la obsolescencia de la compañía.	“Si ya sabes lo que tienes que hacer y no lo haces, entonces estás peor que antes”.
		Procesos creativos y capacidad de innovación. H4	Los procesos creativos continúan igual en la organización desde hace tres años y, por tanto, no se cuenta con los recursos necesarios. Para estos cambios se requiere de una infraestructura para la innovación que permita contar con un área de especialización para el desarrollo y aplicación de <i>software</i>, programas de diseño más avanzados, cursos, y capacitaciones.	
		Oportunidad en la toma de decisiones H4	La falta de decisiones ha conllevado a que la organización pierda grandes alianzas o negocios. En	

		adición, se toman las decisiones tarde o por falta de recursos no se pueden tomar con la premura que se requiere.
	Capacidad para enfrentar la competencia	H4 El análisis de los competidores no se ha realizado de manera continua y confiable, sino que solo se hace de forma verbal o a manera de chisme y para conocer la competencia se debe hacer un trabajo más formal, garantizado y con bases sólidas.
	Alianzas estratégicas	H4 Mejorar y buscar personal adecuado y que se dedique a construir estas alianzas. Alguna vez se realizó la gestión de alianza con la alcaldía, pero con la cantidad de documentos y experiencia solicitada no se pudo desarrollar.
	Interés de la gerencia por tener un portafolio de Marketing y publicidad digital.	H4 No se ha realizado la gestión ni la investigación de estudios de <i>marketing</i> y publicidad digital, debido a la falta de recursos y por la comodidad de la Gerencia, dado que el volumen de

		proyectos que se tiene en la actualidad es alto y esto genera buena rentabilidad en la organización.	
--	--	--	--

Fuente: elaboración propia.

Evaluación de los escenarios:

A continuación, se presentaron las ventajas y las desventajas para la empresa que ofrece este escenario, si se materializará en los próximos 10 años:

Tabla 21. *Ventajas y desventajas del escenario*

Escenario tendencial
Nombre: “La manera de empezar es dejar de hablar y empezar a hacer”. Breve descripción: la empresa ha presentado dificultades en la capacidad de innovación incipiente y se han observado débiles procesos creativos, debido a la falta de líderes internos (entusiastas) y equipos de trabajo capacitados en las competencias para innovar y diseñar procesos creativos en la organización; esto conlleva a que la compañía no tome decisiones claras y, por tanto, la ausencia o postergación de estos procedimientos afectan su efectividad e impacto, lo que ocasiona una gestión débil en la identificación de los competidores. Por otro lado, se determinó que no se analiza la historia estratégica de las demás empresas (competencia) y no se conocen las actuales propuestas hechas a los consumidores y la calidad de los servicios y productos que ofrecen, aunque esto permitiría formular estrategias que garantizaran el avance de la organización. Por tanto, esta falta de liderazgo genera debilidad en las alianzas estratégicas con entidades que permitan ampliar el mercado; adicional a esto, se genera una falta de recursos para la capacitación y para el desarrollo de los profesionales de <i>marketing</i> y TI, para tener acceso a más herramientas y participar con más tecnologías y aplicaciones.
Escenario optimista
Nombre: “La inteligencia es la capacidad de adaptarse al cambio”. Breve descripción: uno de los focos de la empresa es tener procesos creativos e innovadores que creen servicios y productos novedosos con personal capacitado, con una adecuada y oportuna toma de decisiones gerenciales y, por medio del proceso de identificación y selección de la acción apropiada para la solución de un problema específico o, a través de una alternativa del

mercado, para así implementar el benchmarking, conocer la competencia y lograr mejorar lo que se ofrece a los clientes, al analizar y generar alianzas estratégicas con entidades del Estado y empresa privadas; además, esto permitiría crear alianzas para brindar un continuo crecimiento y el mejoramiento de los productos y servicios ofrecidos, al concentrar la destinación del presupuesto para la capacitación y el desarrollo de los profesionales de marketing y TI, por medio del diseño y la instalación de nuevas prácticas tecnológicas y de mercadeo.

Escenario pesimista

Nombre: “Las oportunidades no pasan, las creas”.

Breve descripción: debido a las dificultades en la falta de compromiso de la Gerencia frente a la toma de decisiones en la organización, se generó una debilidad y una ineficiencia en la capacidad de innovación y de generar procesos creativos dentro de la compañía, lo que conllevó a la inexistencia de estrategias que permitieran conocer la competencia y poder enfrentarla. Además, se observó que hubo una baja gestión para formar alianzas estratégicas con diversas entidades del sector público y privado, esto debido a la poca importancia que le dio la Gerencia a destinar recursos para la capacitación y el desarrollo de los profesionales de marketing y TI, algo que afecta el rendimiento de la empresa.

Escenario contrastado

Nombre: “Si ya sabes lo que tienes que hacer y no lo haces, entonces estás peor que antes”.

Breve descripción: la estrategia de la empresa es contar con procesos creativos e innovadores que creen servicios y productos novedosos con personal capacitado y con un adecuado sistema de toma de decisiones, para lograr un proceso de identificación y selección de la acción apropiada para la solución de un problema específico o para crear una alternativa del mercado y generar una implementación de benchmarking, para conocer la competencia y lograr mejorar lo que se ofrece a los clientes.

A pesar de lo anterior, se han producido dificultades en las alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y privadas, que han generado dificultades para ampliar nuevos campos, al igual que se ha presentado una falta de recursos para la capacitación y el desarrollo de los profesionales de marketing y TI, para tener acceso a más herramientas y participar con más tecnologías y aplicaciones. En este orden de ideas, aunque la empresa ha tratado de realizar esfuerzos sobrenaturales, no ha llevado a cabo, de forma positiva, sus variables como, por ejemplo, la de alianzas estratégicas, el implementar la publicidad digital y tomar decisiones asertivas y oportunas y de innovación.

Escenario tendencial

Nombre: “La manera de empezar es dejar de hablar y empezar a hacer”

Ventajas si este escenario ocurriera

- Oportunidad de crear procesos creativos.
- Implementar nuevas estrategias.
- Opciones de generar alianzas estratégicas.

Desventajas si este escenario ocurriera

- Dificultades en la innovación.
- No se conocen las propuestas hechas a los consumidores.
- Falta de liderazgo.
- Falta de recurso.
- Inoportunidad en la toma de decisiones.

Escenario optimista

Nombre: “La inteligencia es la capacidad de adaptarse al cambio”.

Ventajas si este escenario ocurriera

- Procesos creativos e innovadores.
- Creación de servicios y productos novedosos.
- Personal capacitado.
- Adecuada y oportuna toma de decisiones.
- Implementar estrategias para conocer la competencia.
- Ofrecer mejores servicios.
- Alianzas estratégicas.
- Implementación de publicidad digital.

Desventajas si este escenario ocurriera

- Estrategias de la competencia.
- Tiempo para la implementación de estrategias.
- Correcta y oportuna toma de decisiones.

Escenario pesimista

Nombre: “Las oportunidades no pasan, las creas”.

Ventajas si este escenario ocurriera

Desventajas si este escenario ocurriera

-
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de mejorar los procesos. • Alternativas de conocer la competencia. | <ul style="list-style-type: none"> • Falta compromiso. • Debilidad en la innovación. • Baja gestión para alianzas estratégicas. • Pocos recursos en capacitación. • No toma de decisiones oportunas. • Inexistencia de estrategias. |
|---|---|

Escenario contrastado

Nombre: “Si ya sabes lo que tienes que hacer y no lo haces, entonces estás peor que antes”.

Ventajas si este escenario ocurriera

- Procesos creativos e innovadores para la empresa.

Desventajas si este escenario ocurriera

- Dificultades con las alianzas estratégicas.
 - Inconvenientes para ampliar nuevos campos.
 - Falta del recurso para capacitación.
 - Desfallecimiento rápido de la Gerencia.
-

Fuente: elaboración propia.

La empresa ha presentado dificultades en relación con la capacidad de innovación incipiente, debido a los débiles procesos creativos y a la falta de líderes internos (entusiastas) y equipos de trabajo capacitados en las competencias para innovar y desarrollar procesos creativos en la organización; lo anterior hace que la empresa no tome decisiones claras y, por tanto, su ausencia o postergación afecta su efectividad e impacto, lo que ocasiona y evidencia una gestión débil en la identificación de los competidores. Además, no hay un análisis de la historia estratégica de las demás empresas (competencia) y no se conocen las actuales propuestas hechas a los consumidores y la calidad de los servicios y productos que se ofrecen, aunque esto permitiría formular estrategias que garantizaran el avance de la organización. En este sentido, esta falta de liderazgo generó debilidad en las alianzas estratégicas con entidades, por medio de las que se podría ampliar el mercado; adicional a esto, hay una falta de recursos para la capacitación y para el desarrollo de los profesionales de marketing y TI y para tener acceso a más herramientas y participar con más tecnologías y aplicaciones.

Uno de los focos de la empresa es realizar procesos creativos e innovadores, que creen servicios y productos novedosos con personal capacitado, con una adecuada y oportuna toma de decisiones gerenciales y por medio del proceso de identificación y selección de la acción apropiada para la solución de un problema específico o, a través de una alternativa del mercado y, de esta forma, implementar el benchmarking, para conocer la competencia y lograr mejorar lo que se ofrece a los clientes. Además, esto se podría realizar por medio del análisis y de la generación de alianzas estratégicas con entidades del Estado y privadas, dado que estas permitirían el continuo crecimiento y el

mejoramiento de los productos y servicios ofrecidos, al concentrar la destinación del presupuesto para la capacitación y el desarrollo de los profesionales de marketing y TI, esto con el objetivo de crear habilidades para el diseño y la instalación de nuevas prácticas tecnológicas y de mercadeo.

Por otro lado, debido a las dificultades producidas por la falta de compromiso de la Gerencia frente a la toma de decisiones en la organización, se generó una debilidad y una ineficiencia en la capacidad de innovación y a la hora de generar procesos creativos dentro de la organización, lo que conllevó a la inexistencia de estrategias que permitieran conocer la competencia y poderla enfrentarla. Asimismo, se observó que se contaba con una baja gestión para formar alianzas estratégicas con diversas entidades del sector público y privado, debido a la poca importancia que se le daba a la necesidad de destinar recursos para la capacitación y para el desarrollo de los profesionales de marketing y TI, lo que también afectó el rendimiento de la empresa.

Selección del escenario de apuesta

Después de analizar las ventajas y desventajas de los diferentes escenarios anteriores, los expertos realizaron la siguiente calificación de recomendaciones de los escenarios:

Tabla 22. *Evaluación de los escenarios por parte de los expertos*

Calificación de los escenarios de futuro						
Nombre del escenario	Muy recomendable	Recomendable	Duda	Poco recomendable	Nada recomendable	Sin respuesta
1. “La manera de empezar es dejar de hablar y empezar a hacer”.			X			
2. “La inteligencia es la capacidad de adaptarse al cambio”.	X					
3. “Las oportunidades no pasan, las creas”.					X	
4. “Si ya sabes lo que tienes que hacer y no lo haces, entonces estás peor que antes”.				X		
Nombre del escenario más recomendable o escenario de “apuesta”						
“La inteligencia es la capacidad de adaptarse al cambio”.						

Fuente: elaboración propia.

Formulación de los objetivos estratégicos y de las estrategias

De acuerdo con la información descrita y generada por el análisis morfológico, fue necesario definir la misión y la visión de la organización, tal como se expuso a continuación.

6.6.1 Misión

Somos una organización que brinda una experiencia innovadora en productos y servicios profesionales de publicidad para sus negocios, mediante propuestas creativas y personalizadas que cumplen con las expectativas del cliente, por medio del respaldo de un equipo interdisciplinario comprometido con la satisfacción de nuestros grupos de valor.

6.6.2 Visión

Para el 2033 seremos reconocidos a nivel nacional como una de las empresas líderes, confiables y preferidas para realizar publicidad, al focalizar las acciones en ofrecer el más completo portafolio de productos y servicios innovadores, creativos y de gran impacto, con altos estándares de valor y con un mejoramiento continuo, por medio del acompañamiento de nuestros clientes y de los demás grupos de valor (ver Anexo de grupos de interés).

6.6.3 Formulación de los objetivos estratégicos

Tabla 23. *Formulación de objetivos estratégicos*

Formulación de los objetivos estratégicos Escenario de apuesta					
Variables	Descripción de la hipótesis contenida en el escenario de apuesta	Objetivos estratégicos	Perspectiva	Indicador	
Variable 1. Procesos creativos y capacidad de innovación (Pro.cre.cap)	Procesos creativos e innovadores que crean servicios y productos novedosos con personal capacitado, lo que permite que las ventas y los ingresos de la organización aumenten de forma considerable.	Aumentar la proporción de ingresos de nuevos productos.	Financiera	Proporción de ingresos por nuevos productos.	
		Fortalecer la eficiencia en los procesos creativos.	Interna	Efectividad en los procesos creativos.	
		Desarrollar la capacidad gerencial para la toma de decisiones estratégicas de la empresa.	Aprendizaje y crecimiento	Proporción de directivos capacitados en la técnica de tomas de decisiones.	
Variable 2. Oportunidad en la toma de decisiones (Opo.tom.de)	Adecuada y oportuna toma de decisiones gerenciales, por medio del proceso de identificación y selección de la acción apropiada para la solución de un problema específico o a través de una alternativa del mercado. Además, se deben provisionar recursos para que cuando se presenten las oportunidades, estas puedan aceptarse de manera inmediata.	Maximizar la rentabilidad para los accionistas.	Financiera	Rentabilidad generada y crecimiento del EVA.	
		Gestionar fuentes de financiación y presupuesto.	Financiera	Razón de endeudamiento.	

Formulación de los objetivos estratégicos
Escenario de apuesta

Variables	Descripción de la hipótesis contenida en el escenario de apuesta	Objetivos estratégicos	Perspectiva	Indicador
Variable 3. Capacidad para enfrentar la competencia (Cap.enf.comp)	Implementación de <i>benchmarking</i> para conocer la competencia y lograr mejorar lo que se ofrece a los clientes; para ello, se requiere de personal idóneo que permita identificar los valores y atributos que tiene la competencia y así lograr mejorar o maximizar la propia.	Fortalecer el posicionamiento de marca.	Cliente	Posicionamiento de marca.
		Mejorar el nivel de satisfacción del cliente.	Cliente	Nivel de satisfacción del cliente y efectividad en la respuesta de quejas y reclamos.
		Aumentar la participación del mercado.	Financiero	Aumento de participación en el mercado.
		Aumentar el nivel de competencia de los colaboradores actuales.	Aprendizaje y crecimiento	Índice de competencia de los colaboradores.
Variable 4. Alianzas estratégicas (Az.estra)	Poca capacidad gerencial de integrar alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y privadas. En este sentido, en la actualidad, no se buscan proyectos externos por falta de tiempo, debido a la ejecución que se desarrolla y al número de proyectos que tiene la empresa, lo que podría indicar que falta personal	Crear un acercamiento comercial con entidades gubernamentales.	Interno	Participación en procesos estatales.

Formulación de los objetivos estratégicos
Escenario de apuesta

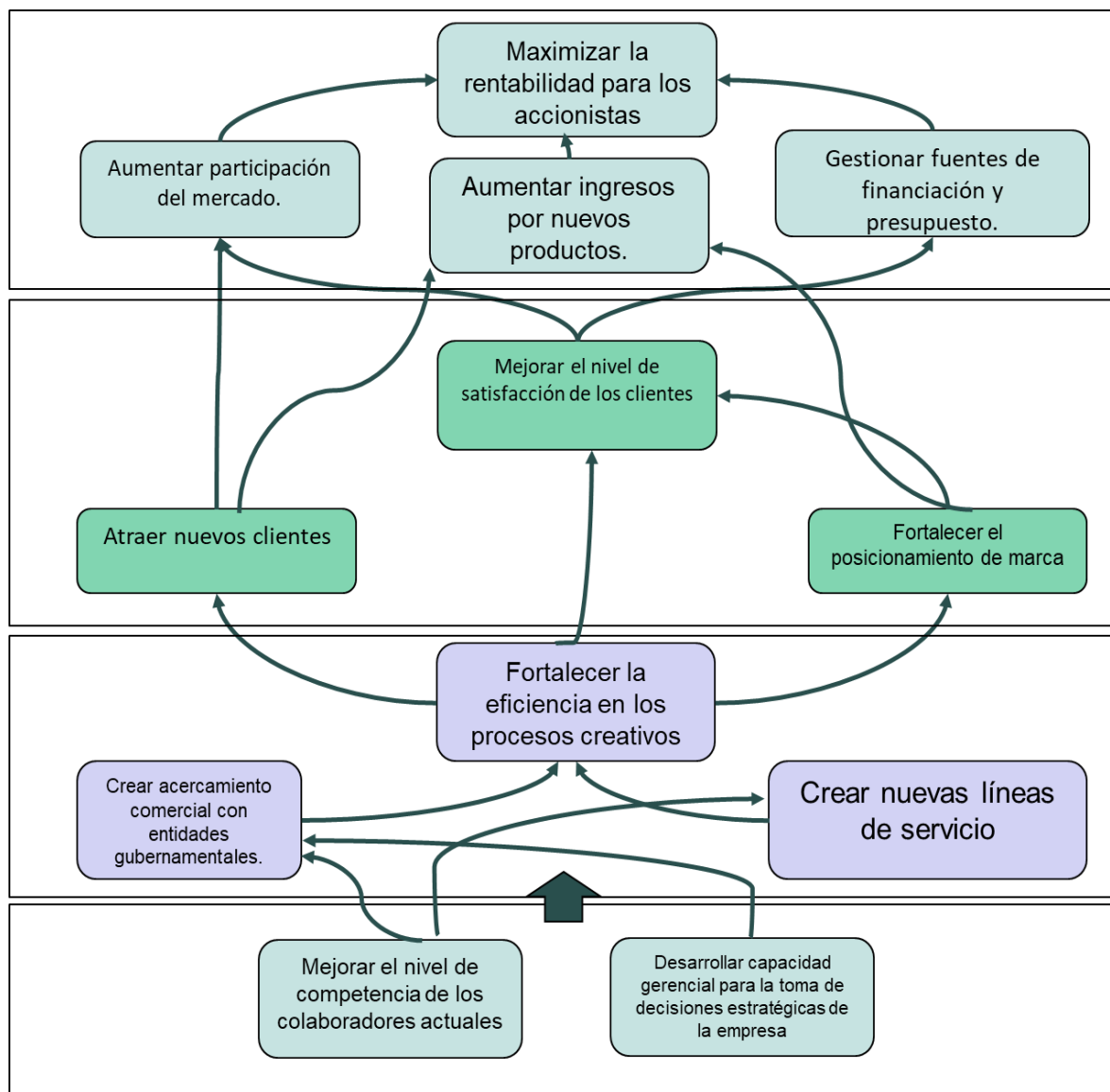
Variables	Descripción de la hipótesis contenida en el escenario de apuesta	Objetivos estratégicos	Perspectiva	Indicador
	para buscar estas alianzas.			
	Falta de recursos y de interés por parte de la Gerencia para la capacitación y el desarrollo de los profesionales de <i>marketing</i> y TI, para tener acceso a más herramientas y participar con más tecnologías y aplicaciones.	Atraer nuevos clientes.	Clientes	Incremento de clientes.
Variable 5. Interés de la Gerencia por tener un portafolio de <i>marketing</i> y publicidad digital (Mark.Pub.dig)	Actualmente, la Gerencia está más concentrada en la publicidad física y no considera los cambios que pueden presentarse en el futuro, en relación con la publicidad digital.	Crear nuevas líneas de servicio.	Interno	Incremento de nuevas líneas de negocio.

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta las falencias que tiene la empresa y que son representativas para su crecimiento y fortalecimiento en el mercado, se establecen los objetivos estratégicos, con el fin de orientar hacia aquellas actividades que son esenciales y requieren de una atención continua, para impactar en la mejora con una mayor efectividad y eficiencia, permitiendo obtener información de todos los niveles, para así focalizar el trabajo hacia la consecución de resultados, alineando los procesos de manera que la toma de decisiones se realice midiendo el impacto.

Es vital para la empresa tener una planificación y estabilidad financiera que le permita medir y controlar la información, generando valor en el crecimiento de la empresa fortaleciendo la marca, cumpliendo con los niveles de satisfacción del cliente, generando un crecimiento en el mercado y permitiendo que la Gerencia pueda tomar decisiones oportunas y basadas en datos reales, que indiquen los tiempos para el cumplimiento de compromisos.

Figura 26. Cuadro del mapa estratégico



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el mapa estratégico generado, nos permite obtener una representación visual de la estrategia, donde podemos describir el proceso de creación de valor mediante las cuatro perspectivas: financiera, de clientes, interna y aprendizaje y crecimiento. Analizando el siguiente mapa se identifica que si se capacitan y mejoran

el nivel de competencia de los colaboradores y la toma de decisiones de la gerencia (aprendizaje y crecimiento), hará que la empresa funcione sin problemas, creando nuevas líneas de negocio, acercamiento comercial con entidades gubernamentales, y con esto el fortalecimiento de la eficiencia en los procesos creativos (interno); cuando mejor funcionen estos aspectos del negocio, permite atraer nuevos clientes, fortalecer el posicionamiento de la marca, y además mejorar el nivel de satisfacción de los clientes (clientes). Los clientes satisfechos permiten aumentar la participación en el mercado, aumentar los ingresos por nuevos productos, gestionar fuentes de financiación y presupuesto, y junto con esto maximizar la rentabilidad de los accionistas (financiero).

Tabla 24. Cuadro de mando integral

Cuadro de mando integral						
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Índice	Meta		Frecuencia
Financiera	Maximizar la rentabilidad para los accionistas.	Rentabilidad generada.	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos operacionales}}$	21 %	MIN	Trimestral
		Crecimiento del EVA.	$\frac{\text{EVA Año actual} - \text{Eva año anterior}}{\text{EVA Año anterior}}$	20 %	MIN	Anual
	Aumentar la proporción por ingresos de nuevos productos.	Proporción de ingresos por nuevos productos.	$\frac{\text{Ingresos de nuevos productos (Año actual)} - \text{Ingresos de nuevos productos (Año anterior)}}{\text{Ingresos de nuevos productos (Año anterior)}}$	30 %	MIN	Trimestral
	Aumentar la participación del mercado.	Aumento de participación en el mercado.	$\frac{\text{Clientes ganados}}{\text{Clientes Potenciales}}$	50 %	MIN	Semestral
	Gestionar fuentes de financiación y presupuesto.	Razón de endeudamiento.	$\frac{\text{Deuda}}{\text{Pasivo Total}}$	40 %	MIN	Mensual
Cliente	Fortalecer el posicionamiento de marca.	Nivel de satisfacción del cliente.	$\frac{\text{Numero de usuarios satisfechos}}{\text{Total usuarios encuestados}}$	90 %	MIN	Anual

Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Índice	Meta		Frecuencia
Interna	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente. Atraer nuevos clientes. Fortalecer la eficiencia en los procesos creativos. Crear un acercamiento comercial con entidades gubernamentales. Crear nuevas líneas de servicio.	Efectividad en la respuesta de quejas y reclamos.	$\frac{\text{No. De quejas y reclamos resueltos}}{\text{No. de quejas y reclamos interpuestos}}$	100 %	MIN	Mensual
		Posicionamiento de marca.	$\frac{\text{No. de personas que tienen reconocimiento Positivo de la marca FJ Señalización y publicidad SAS}}{\text{Total de personas encuestadas}}$	80 %	MIN	Anual
		Incremento de clientes.	$\frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Clientes Actuales}}$	40 %	MIN	Trimestral
		Efectividad en los procesos creativos.	$\frac{\text{No. devoluciones de diseños renderizado}}{\text{No. Total de diseño renderizado}}$	10 %	MAX	Mensual
		Participación en procesos estatales.	$\frac{\text{No. de procesos de contratacion emitidos por el estado participados}}{\text{No. de procesos de contratacion emitidos por el estado}}$	1 %	MIN	Anual
		Incremento de nuevas líneas de negocio.	$\frac{\text{No.de nuevas líneas de negocio}}{\text{No. de líneas actuales de negocio}}$	30%	MIN	Trimestral

Cuadro de mando integral						
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Índice	Meta		Frecuencia
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar la capacidad gerencial para la toma de decisiones estratégicas de la empresa.	Proporción de directivos capacitados en técnicas de tomas de decisiones.	$\frac{\text{Numero de directivos capacitados}}{\text{Numero de directivos}}$	95 %	MIN	Semestral
	Aumentar el nivel de competencia de los colaboradores actuales.	Índice de competencia de los colaboradores.	$\frac{\text{No. de Colaboradores que cumple con las competencias requeridas}}{\text{No. Total de colaboradores}}$	85 %	MIN	Trimestral

Fuente: elaboración propia.

Tabla 25. *Suministro del balance score card*

Perspectiva	Objetivo	%
Financiera	Maximizar la rentabilidad para los accionistas.	30 %
	Aumentar la proporción por ingresos de nuevos productos.	25 %
	Aumentar la participación en el mercado.	25 %
	Gestionar fuentes de financiación y presupuesto.	20 %
	Subtotal	100 %
Cliente	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente.	33 %
	Fortalecer el posicionamiento de marca.	34 %
	Atraer nuevos clientes.	33 %
	Subtotal	100 %
Interna	Fortalecer la eficiencia en los procesos creativos.	34 %
	Crear un acercamiento comercial con entidades gubernamentales.	33 %
	Crear nuevas líneas de servicio.	33 %
	Subtotal	100 %
Aprendizaje y crecimiento	Aumentar el nivel de competencia de los colaboradores actuales.	50 %
	Desarrollar la capacidad gerencial para la toma de decisiones estratégicas de la empresa.	50 %
	Subtotal	100 %

Fuente: elaboración propia.

Indicador	Tipo	Meta	Tendencia	Periodicidad	Periodos	Sug.	Peso (%)	Σ	Peso Parcial (%)	Meta parcial							Marzo
											MIN	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX	
30 %	Rentabilidad generada.	E	21.0 %	MIN	Trimestral	400.0 %	15.0 %	15.0 %	30.0 %	3.8 %	0.0 %	17.0 %	18.0 %	19.0 %	20.0 %	21.0 %	20.1 %
	Crecimiento del EVA.	E	20.0 %	MIN	Anual	100.0 %	15.0 %	15.0 %	0 %	15.0 %	0.0 %	16.0 %	17.0 %	18.0 %	19.0 %	20.0 %	18.0 %
25 %	Proporción de ingresos por nuevos productos.	E	30.0 %	MIN	Trimestral	400.0 %	25.0 %	25.0 %	25.0 %	6.3 %	0.0 %	26.0 %	27.0 %	28.0 %	29.0 %	30.0 %	26.0 %
25 %	Aumento de participación en el mercado.	E	50.0 %	MIN	Semestral	200.0 %	25.0 %	25.0 %	45.0 %	12.5 %	0.0 %	46.0 %	47.0 %	48.0 %	49.0 %	50.0 %	49.0 %
20 %	Razón de endeudamiento.	E	40.0 %	MIN	Mensual	1200.0 %	20.0 %	20.0 %	0 %	1.7 %	0.0 %	36.0 %	37.0 %	38.0 %	39.0 %	40.0 %	38.0 %
100 %								100.0 %	100.0 %								
33 %	Nivel de satisfacción del cliente.	E	90.0 %	MIN	Anual	100.0 %	16.5 %	16.5 %	32.0 %	16.5 %	0.0 %	86.0 %	87.0 %	88.0 %	89.0 %	90.0 %	89.0 %
	Efectividad en la respuesta de quejas y reclamos.	G	100.0 %	MIN	Mensual	1200.0 %	16.0 %	16.0 %	5 %	1.3 %	0.0 %	96.0 %	97.0 %	98.0 %	99.0 %	100.0 %	97.0 %
34 %	Posicionamiento de marca.	E	80.0 %	MIN	Anual	100.0 %	34.0 %	34.0 %	34.0 %	34.0 %	0.0 %	76.0 %	77.0 %	78.0 %	79.0 %	80.0 %	78.0 %
33 %	Incremento de clientes.	E	40.0 %	MIN	Trimestral	400.0 %	33.0 %	33.0 %	33.0 %	8.3 %	0.0 %	36.0 %	37.0 %	38.0 %	39.0 %	40.0 %	39.2 %
100 %								99.5 %	99.5 %								
34 %	Efectividad en los procesos creativos.	G	10.0 %	MAX	Mensual	1200.0 %	34.0 %	34.0 %	34.0 %	2.8 %	0.0 %	6.0 %	7.0 %	8.0 %	9.0 %	10.0 %	10.0 %
33 %	Participación en procesos estatales.	E	100.0 %	MIN	Anual	100.0 %	33.0 %	33.0 %	33.0 %	33.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	1.0 %	1.0 %	0.0 %
33 %	Incremento de nuevas líneas de negocio.	E	30.0 %	MIN	Trimestral	400.0 %	33.0 %	33.0 %	33.0 %	8.3 %	0.0 %	26.0 %	27.0 %	28.0 %	29.0 %	30.0 %	28.0 %
100 %								100.0 %	100.0 %								

6.6.4 Planificación estratégica Hoshin Kanri

Hoshin Kanri es una herramienta de planificación estratégica que las empresas emplean para conectar los objetivos generales de la compañía con el trabajo diario de los colaboradores individuales. En japonés, la palabra *hoshin* significa política o dirección y la palabra *kanri* significa gestión; los cinco principios de modelo Hoshin Kanri revelaron los siguientes beneficios:

- Los objetivos estratégicos de una organización son claros y están bien comunicados, en este sentido, cuando se implementa el modelo Hoshin Kanri, por lo general se identifican de tres a cinco objetivos para que sean comunicados en cada nivel de la compañía; así, cuando todos los trabajadores saben cuáles son los objetivos por cumplir, tomar decisiones se vuelve más fácil y todos los conflictos se resuelven de forma rápida.
- Se tiene claro el estado actual, es decir que el modelo Hoshin Kanri puede verse como un mapa para arribar al estado ideal de una organización; en este sentido, para que un mapa pueda ser útil es esencial tener claro en dónde se ubica la compañía en ese mapa. Así, uno de los asuntos más importantes en el modelo es que se establezcan puntos de referencia del desempeño actual de la organización y se determinen indicadores para medir el avance hacia el éxito y hacia ese estado ideal.
- Genera un compromiso unificado; en este sentido, no hay organización que funcione mejor que una cuyos empleados estén comprometidos con los objetivos. A diferencia de otros modelos estratégicos, el modelo Hoshin Kanri

cobra vida a través de toda la organización y así, todas las metas y objetivos de mejora de cada persona, área o equipo están alineados con un solo norte. De esa forma, los trabajadores se sienten más comprometidos cuando ven que su trabajo es esencial dentro de un panorama global.

- Simplifica la priorización de recursos: en este orden de ideas, sin una dirección estratégica clara es complicado decidir en qué proyectos vale la pena invertir los recursos de una organización; a veces, cuando el norte no está claro, los proyectos carecen de impacto y no benefician a la empresa; así, con el modelo Hoshin Kanri, los líderes de todos los niveles saben cómo priorizar el trabajo y los proyectos para alcanzar los objetivos establecidos.
- Los líderes obtienen información valiosa sobre el rendimiento: gracias a que en el modelo existen indicadores de desempeño y puntos de referencia desde el principio, los líderes tienen una manera sólida de determinar si se está logrando progresar de forma exitosa. Así, pueden identificar cuándo se detiene o se ralentiza el proceso y pueden interceder, de manera oportuna, para resolver problemas y desplegar recursos adicionales, según sea necesario.

A continuación, se presentó el modelo obtenido de la organización.

Tabla 26. Implementación de políticas de nivel superior

Implementación de políticas de nivel superior				
●	Actividad 1. Incrementar márgenes de ganancia.	●	○	●
●	Actividad 2. Realizar una correcta administración de inventarios.		○	●
●	Actividad 3. Comprender las expectativas de los clientes, escuchando a los clientes.	●	○	●
●	Actividad 4. Reducir los tiempos de espera.	●		● ○
●	Actividad 5. Ofrecer ayuda multicanal.	●		● ○
● ●	Actividad 6. Fijar plazos de entrega de las propuestas.	●		●
●	Actividad 7. Talleres y <i>brainstorming</i> periódicos.	●		○
● ●	Actividad 8. Ofrecer formaciones personalizadas.	●		●
●	Actividad 9. Dar incentivos o premios a la innovación.	●		●
●	Actividad 10. Realizar el plan de aprendizaje y desarrollo de competencias.	●	○	●
●	Actividad 11. Realizar el <i>coaching</i> para el desarrollo de competencias laborales.	●	○	●

					Responsables	
●	●	●	●	●	Gerencia	
●	●	●	●	●		
●	●	●	●	●		
●	●	●	●	●		
●	●	●	●	●		
Objetivo Anual 1. Crecimiento del EVA					Proceso Financiero	
Objetivo Anual 2. Mejorar el nivel de satisfacción del						
Objetivo Anual 3. Participación en procesos estatales						
Objetivo Anual 4. Posicionamiento de marca						
Objetivo Anual 5. Aumentar el nivel de competencia de los						
●					Proceso Creativo	
●						
●						
●						
●						
●					Proceso de Calidad	
●						
●						
●						
●						
●					Proceso de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Propietario del proceso	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						
●					Procesos de Talento Humano	
●						
●						
●						
●						

A través de la implementación de la planificación estratégica Hoshin Kanri se inicia por la adaptación de la visión y los planes a largo plazo, por lo anterior se toman los cinco objetivos estratégicos más importantes para la empresa con un periodo de 3 a 5 años, que se encuentran relacionados directamente con las alianzas estratégicas, posicionamiento de marca, incremento de clientes y aumento en la participación en el mercado, para el seguimiento y alcance se requiere establecer unos objetivos anuales como “el crecimiento del EVA” que se relacionan directamente para su ejecución por medio de unas actividades distribuidas planeadas como sería incrementar margen de ganancia y realizar una correcta administración de inventarios, así para cada objetivo, con el fin de que la empresa logre su cumplimiento, perdure en el mercado, sea sostenible y reconocida, para lo cual es importante impactar y posicionarse como una empresa estable, segura, confiable con responsabilidad, la formulación Hoshin permite identificar y con un efectivo seguimiento y aporte por las áreas involucradas en cada proceso, mejorar y mostrar resultados positivos, enfocados a los objetivos a mejorar como en este caso que sería el “20% del crecimiento del EVA anual”, por cada proceso/área de la empresa se establece la responsabilidad y el trabajo en equipo, teniendo en cuenta que se involucran actividades en común, para agregar valor y lograr el una metodología en la compañía.

Cada proceso es responsable de realizar su planificación tomando en cuenta los objetivos que se plantearon, integrando a todo el personal de la empresa hacia el desarrollo y cumplimiento de cada actividad, el trabajo en equipo es primordial, ya que se relacionan responsabilidades para llegar a la meta planeada.

Este método permite que toda la empresa se relacione y comprenda los objetivos de la empresa en el tiempo establecido y que actividades se deben realizar para llegar a su cumplimiento, focalizándose en lo más importante con niveles de satisfacción importante para el cliente interno y externo.

Estos objetivos contribuyen a cumplir el escenario apuesta, ya que a medida que la empresa tenga un orden y un plan de actividades que se alinee entre directivos y colaboradores, permite que los objetivos estratégicos se puedan cumplir de acuerdo al tiempo establecido, cabe resaltar que todo es un proceso, adaptación al cambio y apalancamiento; se toman cinco objetivos para que el equipo no pierda el enfoque y resulte más difícil alcanzar los objetivos estratégicos.

7 Conclusiones

A través del análisis prospectivo estratégico que se realizó a la empresa se identificaron las variables estratégicas que fueron claves para evidenciar las debilidades de la compañía frente a la competencia y, de esta manera, poder implementar estrategias para el mejoramiento continuo e impactar internamente en las áreas de la empresa y brindar satisfacción a los usuarios.

En este sentido, se definió un escenario apuesta para la empresa, que estuvo basado en focalizar los procesos creativos e innovadores que crearon servicios y productos novedosos con personal capacitado, al priorizar la toma de decisiones gerenciales para así poder implementar el *benchmarking*, que les permitiera analizar la competencia y mejorar la eficiencia como empresa en el mercado.

De acuerdo con lo anterior, fue fundamental identificar la importancia que representa para la empresa de publicidad la innovación y mejorar la tecnología, esto con el fin de impactar en el mercado y brindar productos con mayor calidad, al destinar un presupuesto para capacitación y desarrollo de los profesionales de *marketing* y TI, al comprender la tendencia de este y de la publicidad digital.

Por otro lado, para el crecimiento de la empresa es vital importancia integrar las alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y privadas, debido a que esto permite el crecimiento continuo en el mercado, el mejoramiento de los productos y servicios y el reconocimiento de la empresa, lo que genera una mayor utilidad para su estabilidad financiera.

Por medio del estudio, se pudieron evaluar los cambios en el entorno y los cambios internos, para actuar sobre los factores dinámicos de la empresa y aprovechar las oportunidades para desplegar y consolidar sus ventajas competitivas. Asimismo, con la implementación de la metodología Hoshin, la empresa cuenta con una herramienta de planificación estratégica para conectar sus objetivos generales con el trabajo diario de sus colaboradores y, de esta manera, lograr que todas las personas involucradas avancen hacia al mismo objetivo al mismo tiempo.

Finalmente, se propuso un mapa estratégico para proporcionar una visión macro para integrar todos los objetivos de la compañía y poder identificar las capacidades específicas relacionadas, puesto que esto se constituyó como una excelente herramienta de comunicación que permitió que todos los empleados comprendieran la estrategia y que traduzcan esto en acciones específicas para contribuir al éxito. Por último, también se recomienda el diligenciamiento y el seguimiento al tablero de indicadores, dado que esto permite el análisis de la compañía en un panorama amplio, lo que produce una toma de decisiones más asertiva y con datos exactos y esto, a su vez, impacta en cada proceso y en la organización.

8 Recomendaciones

Se proponen estrategias y actividades para cumplir con los objetivos planteados que requiere la empresa, que aseguren el cumplimiento del escenario apuesta y permita logran su fin de maximizar la rentabilidad de los accionistas.

Implementar, realizar seguimiento y difundir entre los empleados la planificación estratégica Hoshin, ya que permite a los empleados conocer y tener el foco claro de las necesidades de la empresa, evidenciando la responsabilidad y actividad por cada área como el trabajo en equipo para cumplir el objetivo.

Con el fin de aportar al futuro de la empresa, es vital destinar un presupuesto, para la implementación de capacitaciones al personal fortaleciendo el portafolio de productos innovados y de servicio a través de la calidad de la atención y la oportunidad en la respuesta.

De acuerdo al estudio realizado, se identifica una variable de gran impacto como lo es la toma de decisiones oportuna por parte de la Gerencia, es importante que la compañía cuenta con un presupuesto y una planeación que permita el aprovechamiento del personal y los recursos.

Llenar las fichas técnicas de los indicadores establecidos en el balanced scorecard o cuadro de mando integral, ya que de esta manera identificarán si sus objetivos estratégicos se están cumpliendo de acuerdo a los tiempos establecidos.

Mantener al día la información financiera, para con ello se puedan llevar la auditoria y la información actualizada de los resultados.

9 Referencias bibliográficas

- Anaya, C., Bonilla, C., & Durán, A. (2011). *Plan prospectivo para el modelo de responsabilidad social interno de la transportadora de gas internacional TGI S.A. ESP S.A ESP.* Universidad de la Sabana: <https://core.ac.uk/download/pdf/47065814.pdf>
- Ávila, R. (08 de Julio de 2018). Así se mueve la publicidad en Colombia. Semana: <https://bit.ly/45osfhF>
- Ayarza, G. (2015). El futuro del trabajo / tecnología para Panamá al año 2050. *Ciudad del Saber, Centro de Innovación*, 1-29. <https://bit.ly/3MLJodS>
- Buendía, E. A. (12 de septiembre-diciembre de 2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis económico. Análisis Económico*, 28(69), 55-78. <https://www.redalyc.org/pdf/413/41331033004.pdf>
- Cabrejos, B. (abril-junio de 2002). La publicidad, el mercadeo directo, la promoción y las relaciones públicas en el mercadeo de bienes industriales en Antioquia. *Universidad de Eafit*, (126), 37-45. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21512604.pdf>
- Contreras, E. (Julio-diciembre de 2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a07.pdf>
- Córdoba, M y Monsalve, C. (2008). *Tipos de investigación: Predictiva, proyectiva, interactiva, confirmatoria y evaluativa.* <https://bit.ly/2GHyNfm>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica.* Pearson.

- Delgado, A., Montealegre, J. V., & Montealegre, C. E. (2015). Relaciones entre el pensamiento estratégico y la gestión de los procesos de innovación de productos en empresas agroindustriales del departamento del Tolima (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, (39), 67-85.
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64644480005.pdf>
- Ferrer-Bomsons, C. (25 de agosto de 2019). *21 empresas que no supieron innovar frente a los avances tecnológicos y fracasaron estrepitosamente*.
<https://www.businessinsider.es/21-empresas-no-supieron-responder-avances-tecnologicos-476467>
- Gaviria, C. I., & Sánchez, J. E. (2018). *Estudio prospectivo estratégico para la empresa Arca Distribuciones S.A.S. al año 2032* [Tesis doctoral]. Universidad Externado de Colombia: <https://dspace-uexternado.metacatalogo.com/handle/001/671>
- Godet, M., Durance, P., & Prospektiker. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Cuadernos de LIPSOR.
- Godet, M. (1995). *De la anticipación a la acción*. Ediciones Alfaomega.
- González, C. I., & Sánchez, J. E. (2018). *Estudio prospectivo estratégico para la empresa Arca Distribuciones S.A.S. al año 2032*. Universidad del Externado de Colombia: <https://bit.ly/3q3esNg>
- Goyeneche, G., Parodi, T., Vásquez, T., García, Á., Dibarboure, M., & Isabella, F. (mayo de 2017). *Introducción a la Prospectiva. Síntesis metodológica. Planificación OPP Dirección de Planificación. Presidencia Oficina de Planeamiento y Presupuesto*.
<https://bit.ly/45j4SGo>

- Hernández, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Hernández, C. G. (2020). Planeamiento estratégico prospectivo: métodos Mactor y Smic. *Dimensión Empresarial*, 18(1), 170-175. <https://bit.ly/3luXbDd>
- Izco, M. E. (2007). Los adolescentes en la planificación de medios, segmentación y conocimiento del target. *BOE*, (274). <https://bit.ly/3ocmFOY>
- Jerez, L.L., & Aguirre, J.M. (2017). *Estudio prospectivo estratégico de la empresa Socar Ingeniería Ltda 2030*. Universidad del Externado Colombia: <https://bit.ly/2WmWx11>
- Jiménez, R. A., Calderón Campos, P., & Vargas Hernández, J. G. (05 de diciembre de 2019). Los factores internos de las pymes y su influencia en la competitividad (caso sector comercio en Lázaro Cárdenas Michoacán). *Horizontes Empresariales*, 18(2), 247-262. <https://bit.ly/43aqFxW>
- Medina, J. E. (2020). *Abriendo caminos en la prospectiva para el desarrollo de América Latina*. Programa Editorial Univalle.
- Medina, J., & Aguilera, A. (2014). *Construyendo la calidad en los ejercicios de prospectiva y vigilancia tecnológica* (1 ed.). Programa Editorial Univalle.
- Medina, J., & Valencia, C. (2010). Análisis prospectivo de la empresa Medisupplies EU al año 2020. *Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación CRAI*, 104. Universidad del Rosario: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1993/MedinaNeira-JuanPablo-2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Medina, J., Becerra, S., & Castaño, P. (2014). *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe* (1 ed.). Naciones Unidas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL.
- Medina, J., Ortiz, F., Franco, C. A., & Aranzazú, C. (2010). *Matriz de priorización para la toma de decisiones*. Universidad del Valle: http://sigp.sena.edu.co/soporte/Plan/03_Matriz%20de%20priorizacion
- Mera, C. (2012). *Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones*. <https://bit.ly/3Wlxf2B>
- Mojica, F. (2010). *Introducción a la prospectiva estratégica para la competitividad empresarial*. <https://bit.ly/43hPyrA>
- Ortego, J. (07 de febrero de 2020). *Javier Ortego Business*. <https://bit.ly/3q2pVgk>
- Pereda, M. (2011). *Prospectiva tecnológica: una introducción a su metodología y a su aplicación en distintos países*. http://oa.upm.es/22189/1/Prospectiva_Tecnologica.pdf
- Rodríguez, M. (30 de enero-Julio de 2014). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro. *Análisis. Revista Colombiana de Humanidades*, 46(84). <https://www.redalyc.org/pdf/5155/515551535005.pdf>
- Román, O. (Julio-diciembre de 2010). El pensamiento estratégico, una integración de los sentidos con la razón. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8(2), 23-36. <https://www.redalyc.org/pdf/1053/105316833003.pdf>
- Romero, R. G. (enero-junio de 2019). Prospectiva e inteligencia estratégica aplicada a la micro, pequeña y mediana empresa. *Tendencias*, 20(1), 107-129. <https://bit.ly/3q3VmHa>

- Santana, E. (diciembre de 2019). La capacitación y la calidad directiva. Un enfoque prospectivo. *Folletos Gerenciales*, 22(1), 245-254. <https://bit.ly/3lvpm58>
- Sarmiento, C., & Guerra, R. (2008). *Plan Prospectivo Estratégico 2012 DE NAPA-NTS una visión prospectiva de la empresa NAPA NTS frente al TLC*. Fundación Universidad del Norte.
- Velásquez, O. J. (2018). *Plan Estratégico y Prospectivo de la Distribuidora JM de Tuluá Valle para el período 2018-2023* [Trabajo de Investigación]. Universidad del Valle: <http://hdl.handle.net/10893/16504>

10 Anexos

Anexo 1. Entrevista semiestructurada

Visión inicial de la organización: para el 2024 se quería incrementar los ingresos en un 50 %, al orientar los esfuerzos para lograr el reconocimiento de las partes interesadas como una de las empresas líderes, confiables y preferidas para realizar comunicación visual y publicidad exterior e interior en la ciudad de Cali, al focalizar las acciones en lo siguiente:

- Ofrecer el portafolio de productos y servicios más completo.
- Mejorar el servicio al cliente, al prestar una atención que identifique y diferencie a la compañía.
- Contribuir al desarrollo económico y social de Cali.

Entrevistador: Stephany Ayala

Interpretadores: María Fernanda Herrera (tesis) y Jennifer Ayala (asesor externo – calidad)

Preguntas:

1. ¿Usted considera que la visión de la empresa se está cumpliendo?
2. ¿Qué considera que se está haciendo bien la empresa?
3. ¿Qué considera que se debe mejorar en la empresa?
4. ¿En qué debemos diferenciarnos?
5. ¿Qué oportunidades ve para la empresa en el entorno?
6. ¿Cuáles son los retos por superar en la empresa?

a. **Tipo de entrevista:** semicaracterizada y semiestructurada

Nombre: Stephany Ayala Sanchez

Cargo: directora administrativa y financiera

Duración de la entrevista: 20 minutos

- Desde el punto de vista financiero, actualmente, en el transcurso del presente año se está cumpliendo con la meta en relación con el incremento de los ingresos y esto ha logrado contribuir con el desarrollo económico y social (patrocinador de equipos de fútbol) de la ciudad. Además, se está logrando a través de los esfuerzos, el reconocimiento de las partes interesadas; sin embargo, falta un fortalecimiento para destacar como una de las empresas líderes y preferidas de comunicación visual y publicidad tanto al exterior como al interior de la ciudad. Asimismo, se ha logrado cumplir con la visión en relación con el fortalecimiento de una línea de negocios, al hacer énfasis en la publicidad interior como exhibidores y ejecución de cavas. F. J. se ha caracterizado por un servicio al cliente exclusivo y de confianza de forma permanente y, si es el caso, atención por parte de los directivos; por ende, se destacó dicha acción en la visión, aunque se puede seguir mejorando en relación con los tiempos oportunos de culminación de los proyectos.
- Se está realizado un efectivo servicio al cliente; además, hay una rentabilidad evidente de F. J.; asimismo, existe una motivación y empatía con los colaboradores y hay un excelente liderazgo por parte de los directivos.
- Se debe mejorar en el flujo de efectivo, en las posibilidades de premiar a sus empleados (incentivos, bonos, etc.), en aplicar adecuadas y eficaces estrategias y técnicas de *marketing*. Además, se debe tener un adecuado

control de los productos (inventarios), mejorar en la logística (transporte de productos) y, con ello, mantener un bajo costo en el sistema de distribución y mejorar la comunicación laboral entre empleados. Asimismo, se deben tener mayores herramientas de trabajo eficientes (tecnología, instrumentaría, mobiliario, etc.) y, en adición, se debe llegar a tener la certificación en calidad, que ya se encuentra en curso con el asesor externo.

- Que el nombre de la marca de empresa sea ampliamente reconocido en el sector, es decir, ser líder en la industria o mercado en el que se compete.
- Tener alianzas con empresas que resulten socios muy fuertes y que ayuden al desempeño de la compañía. Asimismo, en un futuro, tener derechos patentados para desarrollar productos o procesos que se realicen en la empresa y contar con colaboradores con altas competencias laborales y una capacitación superior.
- Realizar una mayor planificación en los proyectos y tener diferentes estrategias para atraer, vender y retener clientes y así, lograr la rentabilidad y la productividad deseada.

b. Tipo de entrevista: semicaracterizada y semiestructurada

Nombre: Julián David Valencia

Cargo: director comercial

Duración de la entrevista: 15 minutos

- Desde el punto de vista comercial, mejorar el servicio al cliente al prestar una atención que identifique y diferencie a la empresa.

- La comercialización de los productos evidenciada en el aumento de clientes externos, por medio de la política comercial nueva y agresiva que se está inculcando en los comerciales, de forma semanal.
- Creación de nuevas líneas de servicio, por medio de investigación de mercado y *benchmarking*, algo que se está realizando en la actualidad, mediante asesores externos.
- En comunicación visual al generar confianza y credibilidad en cada trabajo, para ser la empresa más importante en el valle del Cauca y a nivel nacional en comunicación visual y publicidad exterior, tanto en las fachadas como en los mobiliarios.
- El sector público es, sin duda alguna, una de las líneas a la que está apuntando la organización para mejorar tanto la rentabilidad como la expansión del negocio y el reconocimiento local.
- El mayor reto es expandir el mercado y crear nuevas líneas de servicio.

c. Tipo de entrevista: semicaracterizada y semiestructurada

Nombre: Camila López

Cargo: coordinadora de talento humano

Duración de la entrevista: 18 minutos

1. Desde el punto de vista de talento humano, se está contratando el personal idóneo para cada puesto de trabajo, esto con el fin de estar alineados con los objetivos de la empresa y lograr cumplir las metas.

2. Se está promoviendo entre los colaboradores lazos de empatía y compañerismo para permitir el trabajo en equipo de manera saludable, con un enfoque en los mismos objetivos de la organización.
3. Se deben mejorar los tiempos de contratación, dado que, en ocasiones, se necesita personal de manera apresurada y esto, además, evitaría hacer todo el procedimiento que debería efectuarse.
4. La empresa debe ser la mejor en relación con el personal que labora en la organización, puesto que los empleados son la cara visible y amable al momento de la instalación de proyectos.
5. La organización, sin duda alguna, cuenta con bastantes oportunidades en relación con la ejecución de proyectos y esto permite que la organización crezca, lo que obliga a contratar más personal para poder ejecutar dichos proyectos.
6. Es importante mejorar la organización del personal en la ejecución de proyectos, puesto que muchas veces no se planifica con tiempo y esto hace que haya demoras en la entrega de los servicios.

d. **Tipo de entrevista:** semicaracterizada y semiestructurada

Nombre: Luis Miguel Ramírez

Cargo: coordinador de diseño

Duración de la entrevista: 15 minutos

1. Desde el punto de vista del Área de diseño, se considera que se está haciendo un muy buen proceso, dado que se va por buen camino al cumplir los objetivos planteados; al igual, en todas las empresas hay aspectos que se deben y

- pueden mejorar, pero opino que se está haciendo un buen trabajo demostrado en proyectos de alto impacto realizados para clientes importantes dentro del mundo empresarial de la ciudad, que han tenido buena acogida.
2. Considero que estamos entregando proyectos de muy buena calidad con un buen proceso de mano de obra y que han tenido una aceptación positiva tanto por parte de los propietarios como de los usuarios en general.
 3. Considero que se deben mejorar los tiempos de entrega a los clientes y estructurarse de manera tal, que se evite el acumulo de proyectos al mismo tiempo; también considero que es necesario orientar a los clientes de tal manera que entiendan que hacer cambios o anexos al proyecto cuando ya está en marcha o en fase de producción ocasiona un retroceso en el proceso de entrega, lo que puede derivar en gastos no contemplados. Asimismo, se debe especificar de antemano al cliente, exactamente qué incluye y qué no incluye el proyecto para evitar futuras exigencias por parte de ellos.
 4. Considero que podemos ser los mejores en lo que nos propongamos, porque tenemos un excelente equipo de trabajo.
 5. Muchísimas, porque cada vez la sociedad empuja más a que los espacios sufran transformaciones a nivel estético y que estos, a su vez, brinden experiencias positivas a los usuarios que interactúan con dichos espacios.
 6. Considero que un reto puede ser la competencia con otras empresas que también hacen parte de nuestro nicho.

e. **Tipo de entrevista:** semicaracterizada y semiestructurada

Nombre: Felipe Villalobos

Cargo: coordinador de producción

1. Duración de la entrevista: 20 minutos
2. Desde el punto de vista del área de producción, se considera que se está haciendo un gran esfuerzo por cumplir con los tiempos y la calidad de los productos y, de esta manera, se contribuye a que se generen más proyectos, lo que ayuda a lograr al objetivo de la organización de incrementar sus ingresos.
3. Se han logrado entregar los proyectos en el tiempo solicitado por parte del área, esto por medio de la optimización de turnos de elaboración y al llevar un orden estricto a la hora de la ejecución.
4. Se debe mejorar el envío de la mercancía, dado que, en ocasiones, por el afán, se envían de manera rápida y llegan las piezas averiadas o con golpes, lo que ocasiona retrocesos. Asimismo, se deben mejorar los tiempos de entrega de los proyectos, es decir, definir desde el comienzo un plazo importante de acuerdo con la magnitud de estos.
5. Debemos ser los mejores en la fabricación del producto con excelente calidad, puesto que con esta presentación se pueden ganar más proyectos.
6. Las empresas quieren seguir mejorando su imagen tanto en el interior como en el exterior y eso permite que la organización pueda complacer a los clientes mediante las propuestas de diseño y su misma ejecución.

7. Los retos por superar son las mejoras en el tiempo de entrega y las mejoras en algunos productos con mejor calidad, para que el cliente quede 100 % satisfecho con lo entregado.

f. **Tipo de entrevista:** semicaracterizada y semiestructurada

Nombre: Andrés Anduquía Bernal

Cargo: auxiliar operativo y de compras

Duración de la entrevista: 10 minutos

1. Desde el punto de vista del Área de Compras, se está logrando optimizar los productos, dado que con el Área de Bodega se ha logrado organizar el inventario versus lo que se compra, para que este no compre de más y todo el material logre optimizarse; esto baja costos y permite cumplir con la visión de la empresa.
2. Estamos efectuando las compras a tiempo, lo que permite que no se queden quietos los procesos por falta de material.
3. Se deben mejorar las condiciones de pago que se tienen con los proveedores, dado que, en ocasiones, faltan recursos, por trabajos que no dan anticipos y no se logra comprar el material a tiempo.
4. Debemos ser los mejores en relación con el material comprado, para que este sea de alta calidad y eficiente para su producción.
5. Es un entorno muy competitivo, puesto que la competencia también quiere día a día ser la mejor y eso requiere de un esfuerzo adicional para entregar productos de buena calidad e impacto.

6. Los retos por superar son las mejoras en la entrega a tiempo; y tener un capital de trabajo fijo que permita la compra de material en proyectos que son 100 % financiados por la organización, para que no se haya atrasos y que se cumpla con los tiempos de entrega.

g. **Tipo de entrevista:** semicaracterizada y semiestructurada

Nombre: Francisco Pérez

Cargo: Auxiliar operativo y de instaladores

Duración entrevista: 10 minutos

1. Desde el punto de vista de los operativos de instalación se ha logrado instalar de manera oportuna los proyectos, lo que ha permitido que el flujo de efectivo y su recaudo de cartera sea más rápido. Además, las buenas instalaciones permiten ser vitrina para que se realicen más proyectos que generan gran impacto.
2. Estamos mejorando en tiempo y en calidad de instalación de los proyectos, para que los clientes queden muy satisfechos con ello.
3. Se debe mejorar en la organización y en la distribución de trabajo, es decir, si hoy se está en un proyecto y no se ha terminado, no deben enviar al trabajador a realizar otro, pues esto genera desorden y contratiempos. Además, es importante contar con planillas de trabajo.
4. Debemos ser los mejores en la calidad y en la forma en la que se instalan los productos, pues una buena instalación llama nuevos clientes.

5. Las empresas siempre van a querer ver bien su negocio, por lo tanto, siempre va a haber trabajo, siempre y cuando se trabaje de la manera como se hace en la actualidad, es decir, de forma pulida y con calidad.
6. Los retos por superar implican mejorar las planillas de trabajo para que cada uno tenga establecido su puesto, en qué proyecto estará y en qué días; de esta manera, esto sería más organizado y se podría cumplir con los tiempos de entrega establecidos.

CUADRO RESUMEN DE ENTREVISTAS	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Cumplimiento de meta en incremento de ingresos	Flujo de efectivo ineficiente
Mejoramiento del servicio al cliente	Bajos incentivos a los colaboradores
Empatía entre los colaboradores	Control de inventarios ineficientes
liderazgo en directivos	Tecnología pobre o casi nula
Implementación política comercial agresiva	Aun no se obtiene la certificación de calidad
Contratación de personal idóneo	Alianzas estratégicas nulas
capacitaciones continuas al personal	Mejorar planificación en los proyectos
Cumplimiento en tiempos de entrega	Posicionamiento de marca baja
Productos de buena calidad	Implementar nuevas líneas de negocio (apenas se está realizando la gestión)
Optimización de materia prima	Expandir el mercado

Anexo 2. Grupos de interés

	Actor	Tipo de Actor
1	Empleados	Interno
2	Junta Directiva	Interno
3	Gerente	Interno
4	Proveedores	Externo
5	Clientes	Externo
6	Competencia	Externo
7	Dian	Externo
8	Gobernacion de Cali	Externo
9	Alcaldia de Cali	Externo
10	Camara de comercio	Externo
11	Contraloria General	Externo
12	Bancos	Externo
13	Fiducias	Externo

Mapa de partes interesadas de la empresa de publicidad						
Grupo de interés o partes interesadas	Actores	Función	Interés del grupo frente a la empresa de publicidad	Expectativa del grupo frente a la empresa de publicidad	Interés de la empresa de publicidad frente al grupo	Responsable de la estrategia de relacionamiento
Gobierno corporativo	Gerente	Ejercer el gobierno y la gerencia de la empresa mediante buenas prácticas y estándares nacionales.	Alcanzar y mantener la gobernabilidad y la gestión empresarial para realizar el cumplimiento de la misión, la visión y el logro de los objetivos.	Rentabilidad, competitividad, sostenibilidad (ambiental, social y económica), transparencia, eficiencia y eficacia, innovación, confianza e imagen corporativa positiva.	Obtener una buena gestión por parte del grupo frente a factores financieros, comerciales, cumplimiento de metas y maximizar las utilidades.	Gerente y representantes de la Junta Directiva
		Personas vinculadas laboralmente a la empresa, que con sus talentos participan en los procesos	Recibir justa y oportunamente los beneficios económicos y reconocimientos que les corresponden;	Contar con un ambiente de trabajo apropiado, en cumplimiento de la ley y con respeto y	Lograr con el equipo y la fuerza laboral, cumplir los objetivos de la organización	Recursos Humanos

Mapa de partes interesadas de la empresa de publicidad							
Grupo de interés o partes interesadas	Actores	Función	Interés del grupo frente a la empresa de publicidad	Expectativa del grupo frente a la empresa de publicidad	Interés de la empresa de publicidad frente al grupo	Responsabl e de la estrategia de relacionami ento	
		administrativo s y de prestación de los servicios y que tienen obligaciones, derechos y responsabilid ades con los resultados.	además de contribuir a la empresa en todas sus dimensiones, a partir del aporte de su talento, su conocimiento y el cumplimiento de sus funciones, bajo políticas de condiciones justas de trabajo y humanas.	reconocimie n y retribuir los servicios de manera justa e igualitaria, tanto a nivel económico como de reconocimi ento de los colaborador es.			
Proveedores	Proveedores de materia prima (Alucobond): Daissa de Colombia	Son personas naturales	las relaciones de largo plazo	Mantener relaciones de comunicacio nes,	Excelentes Fomentar una excelente	Área de Compras	

Mapa de partes interesadas de la empresa de publicidad						
Grupo de interés o partes interesadas	Actores	Función	Interés del grupo frente a la empresa de publicidad	Expectativa del grupo frente a la empresa de publicidad	Interés de la empresa de publicidad frente al grupo	Responsable de la estrategia de relacionamiento
Competidores	Proveedores de materia prima (madera): Deposito Los Retales	jurídicas que suministran materia prima, recursos, bienes o servicios, de acuerdo con el proyecto en que se encuentre la empresa	que con la empresa, en relación con la negociación y el trabajo conjunto para contribuir con la materia prima y los servicios que se requieran para la ejecución de proyectos.	la interacción y trato justo, en lo relacionado con precios, formas de pago y créditos.	relación con los proveedores para llegar a negociaciones justas y condiciones de pago favorables para la organización.	
	Proveedores de materia prima (pinturas): Pinturas JLC					
	Proveedores de materia prima (tornillos, etc.): Ferretería Aral					
	Proveedores de materia prima (formica): Trimadeco					
	Dise S.A.	La competencia	Conocer la estrategia, la cadena de valor y las prácticas de venta y servicios, para establecer su posicionamiento	Contar con la competencia leal y con el cumplimiento de las reglas de juego del mercado y aprovechar	Identificar las estrategias de la Área Comercial y para de Calidad	
	Splendor Publicidad S.A.	corresponde a aquellos negocios que se enfocan a la publicidad en general, que ofrecen				
	Iark Group S.A.S.					
	Rotural Publicidad					
	Batuta Diseño					

Mapa de partes interesadas de la empresa de publicidad						
Grupo de interés o partes interesadas	Actores	Función	Interés del grupo frente a la empresa de publicidad	Expectativa del grupo frente a la empresa de publicidad	Interés de la empresa de publicidad frente al grupo	Responsable de la estrategia de relacionamiento
Entes de control y vigilancia		productos o servicios que se encuentran en la línea de mercado o que ofrecen productos o servicios sustitutos o alternativos, rivalizando por los clientes.	o to estratégico y generar así la competencia del valor agregado.	los fallos y vacíos con los que cuenta la empresa de publicidad en la gestión y prestación de los servicios.	de servicios o realizar la mejora de procesos.	
	DIAN Contraloría General de Santiago de Cali	Establecer y velar por el cumplimiento de políticas públicas y marcos normativos para la correcta producción,	Hacer cumplir las políticas públicas y los marcos normativos legales y tributarios vigentes.	Calidad y eficiencia en la producción y prestación de los servicios y productos de la empresa	Cumplir con la normatividad legal vigente, respecto al marco legal, tributario y normativo.	Área Contable y Área Comercial y de Calidad
	Cámara de Comercio					

Mapa de partes interesadas de la empresa de publicidad						
Grupo de interés o partes interesadas	Actores	Función	Interés del grupo frente a la empresa de publicidad	Expectativa del grupo frente a la empresa de publicidad	Interés de la empresa de publicidad frente al grupo	Responsable de la estrategia de relacionamiento
Otras entidades Gubernamentales	Alcaldía de Santiago de Cali	prestación y comercialización de los servicios y productos a cargo de la empresa. Determinar y adoptar los marcos normativos en diferentes ámbitos (ambiental, laboral, territorial, comercial, etc.), que regulan la empresa privada en el sector publicitario.	de los servicios y productos a cargo de la empresa.	de publicidad.		
	Gobernación del Valle del Cauca	Velar por el cumplimiento de los marcos normativos que se apliquen al sector publicitario y participar en la definición y ejecución de planes y proyectos asociados al sector privado en esta área.	Velar por el cumplimiento de los marcos normativos que se apliquen al sector publicitario y participar en la definición y ejecución de planes y proyectos asociados al sector privado en esta área.	Que la empresa de publicidad asegure la producción y gestión de los servicios a su cargo, con parámetros de valor en los grupos de interés y que contribuya, de forma efectiva, al	Asegurar y adoptar de manera correcta y legal, los marcos normativos de las diferentes áreas.	Área Contable y Área Comercial y de Calidad

Mapa de partes interesadas de la empresa de publicidad						
Grupo de interés o partes interesadas	Actores	Función	Interés del grupo frente a la empresa de publicidad	Expectativa del grupo frente a la empresa de publicidad	Interés de la empresa de publicidad frente al grupo	Responsable de la estrategia de relacionamiento
Clientes	Personas naturales	Los clientes son las personas naturales o jurídicas que se benefician con la prestación de un servicio por parte de la empresa de publicidad.	Lograr cumplir sus expectativas en relación con el requerimiento que solicita al servicio de producto.	desarrollo, competitividad y sostenibilidad de los territorios en los que tiene presencia. Servicios con valor agregado: oportunidad, continuidad, calidad, confiabilidad, precios justos y competitivos y servicios posventa.	Ofrecer y satisfacer las necesidades de los clientes, al igual que estar a la vanguardia frente a los cambios del mercado.	Área Comercial
	Personas jurídicas (empresas o establecimientos comerciales)					
Sistema Financiero	Bancos	Garantizar una eficaz asignación de	Mantener relaciones con la empresa de	Tener una excelente comunicació	Contar con rendimientos atractivos,	Área Financiera
	Fiducias					

Mapa de partes interesadas de la empresa de publicidad						
Grupo de interés o partes interesadas	Actores	Función	Interés del grupo frente a la empresa de publicidad	Expectativa del grupo frente a la empresa de publicidad	Interés de la empresa de publicidad frente al grupo	Responsable de la estrategia de relacionamiento
		los recursos financieros. El sistema financiero debe proporcionar al sistema económico los recursos financieros necesarios y apropiados, no solo en su volumen o cuantía, sino también en su naturaleza, plazos y costos.	publicidad relacionada con el aprovisionamiento y la planificación de los recursos frente a los créditos y las inversiones.	n y trato justo en lo relacionado con la operación del objeto contractual de las transacciones financieras y contar con una participación en la identificación de las necesidades de la empresa y pago puntual de las tarifas acordadas, con	liquidez y reducciónes en el riesgo, dado que esto estimula el ahorro y también permite evaluar opciones de inversión o acceso a créditos, que se reflejan en el uso eficiente de los recursos.	

Mapa de partes interesadas de la empresa de publicidad						
Grupo de interés o partes interesadas	Actores	Función	Interés del grupo frente a la empresa de publicidad	Expectativa del grupo frente a la empresa de publicidad	Interés de la empresa de publicidad frente al grupo	Responsable de la estrategia de relacionamiento
				cumplimiento de los acuerdos y normas legales.		

Anexo 3. Tablero de mando de indicadores – Ficha técnica

	TABlero DE MANDO DE INDICADORES DE GESTIÓN		TM-FIN																																																																																																											
			Versión 03	Página 1 de 14																																																																																																										
	FINANCIERO		Fecha Emisión: Febrero de 2022 Fecha de Revisión: Enero de 2023 Fecha Actualización: Enero de 2023																																																																																																											
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN																																																																																																														
I. IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR																																																																																																														
NOMBRE INDICADOR	<i>Rentabilidad generada</i>																																																																																																													
TIPO DE INDICADOR	Estrategia ☒ Gestion ☐																																																																																																													
IMPORTANCIA / JUSTIFICACIÓN	<i>Conocer la capacidad que tiene la empresa de generar ganancias o beneficios</i>																																																																																																													
II. DEFINICIÓN OPERACIONAL																																																																																																														
NUMERADOR	<i>Utilidad Neta</i>			X 100																																																																																																										
DENOMINADOR	<i>Ingresos Operacionales</i>																																																																																																													
UNIDAD DE MEDIDA:	%																																																																																																													
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	<i>Trimestral</i>																																																																																																													
META (RANGOS)	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th>RANGOS</th> <th>2022(I)</th> <th>2022(II)</th> <th>2023(I)</th> <th>2023(II)</th> </tr> <tr> <td>META / ESTÁNDAR</td> <td>21%</td> <td>21%</td> <td>21%</td> <td>21%</td> </tr> </table>				RANGOS	2022(I)	2022(II)	2023(I)	2023(II)	META / ESTÁNDAR	21%	21%	21%	21%																																																																																																
RANGOS	2022(I)	2022(II)	2023(I)	2023(II)																																																																																																										
META / ESTÁNDAR	21%	21%	21%	21%																																																																																																										
SENTIDO: ; POSITIVO : Entre mas alto obtenido el valor Mejor es el resultado.																																																																																																														
III. VARIABLES																																																																																																														
ORIGEN DE LA INFORMACIÓN:																																																																																																														
NUMERADOR	<i>Software contable - Siigo</i>																																																																																																													
DENOMINADOR	<i>Software contable - Siigo</i>																																																																																																													
REFERENCIA META INDICADOR	<i>Interna del proceso</i>																																																																																																													
RESPONSABLE	<i>Analista Financiero</i>																																																																																																													
PERSONAS QUE DEBEN CONOCER EL RESULTADO	<i>Coordinador financiero, contador, directivos</i>																																																																																																													
IV. DATOS MEDICIÓN INDICADOR																																																																																																														
Año 2023	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th colspan="8">SEMESTRE I</th> </tr> <tr> <th>Ene</th> <th>Feb</th> <th>Marz</th> <th>Abril</th> <th>May</th> <th>Junio</th> <th colspan="2">PROM</th> </tr> <tr> <td colspan="7"></td> <td>0</td> </tr> <tr> <td colspan="7"></td> <td>0</td> </tr> <tr> <td colspan="7"></td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Meta</td> <td>21%</td> <td colspan="2">21%</td> <td colspan="3">21%</td> <td></td> </tr> </table>							SEMESTRE I								Ene	Feb	Marz	Abril	May	Junio	PROM									0								0								0%	Meta	21%	21%		21%				<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th colspan="8">SEMESTRE II</th> </tr> <tr> <th>Jul</th> <th>Ago</th> <th>Sep</th> <th>Oct</th> <th>Nov</th> <th>Dic</th> <th colspan="2">PROM</th> </tr> <tr> <td colspan="7"></td> <td>0</td> </tr> <tr> <td colspan="7"></td> <td>0</td> </tr> <tr> <td colspan="7"></td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td colspan="3">21%</td> <td colspan="3">21%</td> <td colspan="2">0%</td> </tr> </table> Promedio anual 							SEMESTRE II								Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	PROM									0								0								0%	21%			21%			0%	
SEMESTRE I																																																																																																														
Ene	Feb	Marz	Abril	May	Junio	PROM																																																																																																								
							0																																																																																																							
							0																																																																																																							
							0%																																																																																																							
Meta	21%	21%		21%																																																																																																										
SEMESTRE II																																																																																																														
Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	PROM																																																																																																								
							0																																																																																																							
							0																																																																																																							
							0%																																																																																																							
21%			21%			0%																																																																																																								
Año 2022	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th colspan="8">SEMESTRE I</th> </tr> <tr> <th>Ene</th> <th>Feb</th> <th>Marz</th> <th>Abril</th> <th>May</th> <th>Junio</th> <th colspan="2">PROM</th> </tr> <tr> <td colspan="7"></td> <td>0</td> </tr> <tr> <td colspan="7"></td> <td>0</td> </tr> <tr> <td colspan="7"></td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Meta</td> <td>21%</td> <td colspan="2">21%</td> <td colspan="3">21%</td> <td></td> </tr> </table>							SEMESTRE I								Ene	Feb	Marz	Abril	May	Junio	PROM									0								0								0%	Meta	21%	21%		21%				<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th colspan="8">SEMESTRE II</th> </tr> <tr> <th>Jul</th> <th>Ago</th> <th>Sep</th> <th>Oct</th> <th>Nov</th> <th>Dic</th> <th colspan="2">PROM</th> </tr> <tr> <td colspan="7"></td> <td>0</td> </tr> <tr> <td colspan="7"></td> <td>0</td> </tr> <tr> <td colspan="7"></td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td colspan="3">21%</td> <td colspan="3">21%</td> <td colspan="2">0%</td> </tr> </table> Promedio anual 							SEMESTRE II								Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	PROM									0								0								0%	21%			21%			0%	
SEMESTRE I																																																																																																														
Ene	Feb	Marz	Abril	May	Junio	PROM																																																																																																								
							0																																																																																																							
							0																																																																																																							
							0%																																																																																																							
Meta	21%	21%		21%																																																																																																										
SEMESTRE II																																																																																																														
Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	PROM																																																																																																								
							0																																																																																																							
							0																																																																																																							
							0%																																																																																																							
21%			21%			0%																																																																																																								

	TABLERO DE MANDO DE INDICADORES DE GESTIÓN		TM-FIN	
			Versión 03	Página 2 de 14
	FINANCIERO		Fecha Emisión: Febrero de 2022 Fecha de Revisión: Enero de 2023 Fecha Actualización: Enero de 2023	

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN

I. IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR

NOMBRE INDICADOR	Crecimiento del EVA			
TIPO DE INDICADOR	Estrategia	☒	Gestión	☐
IMPORTANCIA / JUSTIFICACIÓN	Identificar las áreas de la administración donde se crea o se destruye valor. Es la guía para conocer si la riqueza generada por la empresa es suficiente para sostener las inversiones y el costo de financiamiento.			

II. DEFINICIÓN OPERACIONAL

NUMERADOR	Eva año actual - Eva año anterior					x100
DENOMINADOR	Eva año anterior					
UNIDAD DE MEDIDA:	%					
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual					
META (RANGOS)						
SENTIDO: POSITIVO - CRECIENTE; Entre mas alto el valor obtenido es mejor	RANGOS		2023(I)	2023(II)		
	META / STANDAR	😊	20%	20%		

III. VARIABLES

ORIGEN DE LA INFORMACIÓN:	
NUMERADOR	Software contable - Siigo
DENOMINADOR	Software contable - Siigo
REFERENCIA META INDICADOR	Interna del proceso
RESPONSABLE	Analista Financiero
PERSONAS QUE DEBEN CONOCER EL RESULTADO	Coordinador financiero, contador, directivos

V. DATOS MEDICIÓN INDICADOR

Año 2023		AÑO	
		ENE - DIC	PROM
Numerador			0
Denominador			0
Resultado			0%
Meta	20%	20%	

Promedio Anual 

	TABLERO DE MANDO DE INDICADORES DE GESTIÓN		TM-FIN												
			Versión 03	Página 3 de 14											
FINANCIERO			Fecha Emisión: Febrero de 2022 Fecha de Revisión: Enero de 2023 Fecha Actualización: Enero de 2023												
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN															
I. IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR															
NOMBRE INDICADOR	Proporción de ingresos por nuevos productos														
TIPO DE INDICADOR	Estrategia ☒ Gestion ☐														
IMPORTANCIA / JUSTIFICACIÓN	Identificar cuanto se genera de ingresos por los nuevos productos ejecutados en la empresa														
II. DEFINICIÓN OPERACIONAL															
NUMERADOR	Ingresos de nuevos productos (Año actual) - Ingresos de nuevos productos (Año anterior)			X 100											
DENOMINADOR	Ingresos de nuevos productos (Año anterior)														
UNIDAD DE MEDIDA:	%														
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Trimestral														
META (RANGOS)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>RANGOS</th> <th>2022(I)</th> <th>2022(II)</th> <th>2023(I)</th> <th>2023(II)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>META / ESTÁNDAR</td> <td>30%</td> <td>30%</td> <td>30%</td> <td>30%</td> </tr> </tbody> </table>				RANGOS	2022(I)	2022(II)	2023(I)	2023(II)	META / ESTÁNDAR	30%	30%	30%	30%	
RANGOS	2022(I)	2022(II)	2023(I)	2023(II)											
META / ESTÁNDAR	30%	30%	30%	30%											
SENTIDO: ; POSITIVO : Entre mas alto obtenido el valor Mejor es el resultado.															
III. VARIABLES															
ORIGEN DE LA INFORMACIÓN:															
NUMERADOR	Software contable - Siigo														
DENOMINADOR	Software contable - Siigo														
REFERENCIA META INDICADOR	Interna del proceso														
RESPONSABLE	Analista comercial														
PERSONAS QUE DEBEN CONOCER EL RESULTADO	Coordinador financiero, contador, directivos														
IV. DATOS MEDICIÓN INDICADOR															
Año 2023		SEMESTRE I						SEMESTRE II							
		Ene	Feb	Marz	Abril	May	Junio	PROM	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	PROM
Numerador								0							0
Denominador								0							0
Resultado								0%							0%
Meta		30%	30%		30%				30%	30%		30%			0%
Promedio anual 															
Año 2022		SEMESTRE I						SEMESTRE II							
		Ene	Feb	Marz	Abril	May	Junio	PROM	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	PROM
Numerador								0							0
Denominador								0							0
Resultado								0%							0%
Meta		30%	30%		30%				30%	30%		30%			0%
Promedio anual 															

	TABLERO DE MANDO DE INDICADORES DE GESTIÓN						TM-FIN										
							Versión 03	Página 4 de 14									
	MERCADERO						Fecha Emisión: Febrero de 2022 Fecha de Revisión: Enero de 2023 Fecha Actualización: Enero de 2023										
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN																	
I. IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR																	
NOMBRE INDICADOR	Aumento de participación en el mercado																
TIPO DE INDICADOR	Estrategia ☒ Gestion ☐																
IMPORTANCIA / JUSTIFICACIÓN	Conocer cuantos clientes gana la empresa semestralmente																
II. DEFINICIÓN OPERACIONAL																	
NUMERADOR	Clientes ganados						X 100										
DENOMINADOR	Clientes potenciales																
UNIDAD DE MEDIDA:	%																
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Semestral																
META (RANGOS)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>RANGOS</th> <th>2022(I)</th> <th>2022(II)</th> <th>2023(I)</th> <th>2023(II)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>META / ESTÁNDAR</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>							RANGOS	2022(I)	2022(II)	2023(I)	2023(II)	META / ESTÁNDAR	50%	50%	50%	50%
RANGOS	2022(I)	2022(II)	2023(I)	2023(II)													
META / ESTÁNDAR	50%	50%	50%	50%													
SENTIDO: ; POSITIVO : Entre mas alto obtenido el valor Mejor es el resultado.																	
III. VARIABLES																	
ORIGEN DE LA INFORMACIÓN:																	
NUMERADOR	Software contable - Siigo																
DENOMINADOR	Software contable - Siigo																
REFERENCIA META INDICADOR	Interna del proceso																
RESPONSABLE	Analista comercial																
PERSONAS QUE DEBEN CONOCER EL RESULTADO	Coordinador financiero, contador, directivos																
IV. DATOS MEDICIÓN INDICADOR																	
Año 2023		SEMESTRE I						SEMESTRE II									
		Ene	Feb	Marz	Abril	May	Junio	PROM			Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	PROM
Numerador								0									0
Denominador								0									0
Resultado								0%									0%
Meta		50%		50%							50%					0%	
Promedio anual 																	
Año 2022		SEMESTRE I						SEMESTRE II									
		Ene	Feb	Marz	Abril	May	Junio	PROM			Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	PROM
Numerador								0									0
Denominador								0									0
Resultado								0%									0%
Meta		50%		50%							50%					0%	
Promedio anual 																	

	TABLERO DE MANDO DE INDICADORES DE GESTIÓN		TM-FIN												
			Versión 03	Página 5 de 14											
FINANCIERO			Fecha Emisión: Febrero de 2022 Fecha de Revisión: Enero de 2023 Fecha Actualización: Enero de 2023												
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN															
I. IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR															
NOMBRE INDICADOR	<i>Razon de endeudamiento</i>														
TIPO DE INDICADOR	Estrategia ☒ Gestion ☐														
IMPORTANCIA / JUSTIFICACIÓN	<i>Determinar qué parte de los activos de la empresa se financia mediante deuda; con esto se identifica la financiación ajena con la que cuenta la empresa y sus recursos propios</i>														
II. DEFINICIÓN OPERACIONAL															
NUMERADOR	<i>Deuda</i>			X 100											
DENOMINADOR	<i>Pasivo total</i>														
UNIDAD DE MEDIDA:	%														
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	<i>Mensual</i>														
META (RANGOS)	<table border="1"> <tr> <th>RANGOS</th> <th>2022(I)</th> <th>2022(II)</th> <th>2023(I)</th> <th>2023(II)</th> </tr> <tr> <td>META / ESTANDAR</td> <td>40%</td> <td>40%</td> <td>40%</td> <td>40%</td> </tr> </table>				RANGOS	2022(I)	2022(II)	2023(I)	2023(II)	META / ESTANDAR	40%	40%	40%	40%	
RANGOS	2022(I)	2022(II)	2023(I)	2023(II)											
META / ESTANDAR	40%	40%	40%	40%											
SENTIDO : POSITIVO : Entre mas alto obtenido el valor Mejor es el resultado.															
III. VARIABLES															
ORIGEN DE LA INFORMACIÓN:															
NUMERADOR	<i>Software contable - Siigo</i>														
DENOMINADOR	<i>Software contable - Siigo</i>														
REFERENCIA META INDICADOR	<i>Interna del proceso</i>														
RESPONSABLE	<i>Analista financiero</i>														
PERSONAS QUE DEBEN CONOCER EL RESULTADO	<i>Coordinador financiero, contador, directivos</i>														
IV. DATOS MEDICIÓN INDICADOR															
Año 2023		SEMESTRE I						SEMESTRE II							
		Ene	Feb	Marz	Abril	May	Junio	PROM	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	PROM
Numerador								0							0
Denominador								0							0
Resultado								0%							0%
Meta		40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	0%
Promedio anual 															
Año 2022		SEMESTRE I						SEMESTRE II							
		Ene	Feb	Marz	Abril	May	Junio	PROM	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	PROM
Numerador								0							0
Denominador								0							0
Resultado								0%							0%
Meta		40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	0%
Promedio anual 															

	TABLERO DE MANDO DE INDICADORES DE GESTIÓN		TM-MER	
			Versión 03	Página 6 de 14
	MERCADERO		Fecha Emisión: Febrero de 2022 Fecha de Revisión: Enero de 2023 Fecha Actualización: Enero de 2023	

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN

I. IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR

NOMBRE INDICADOR	Nivel de Satisfacción del cliente		
TIPO DE INDICADOR	Estrategia	☒	Gestión ☐
IMPORTANCIA / JUSTIFICACIÓN	Identificar que tan satisfecho esta el cliente con el servicio prestado		

II. DEFINICIÓN OPERACIONAL

NUMERADOR	Numero de usuarios satisfechos				x100
DENOMINADOR	Total usuarios encuestados				
UNIDAD DE MEDIDA:	%				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual				
META (RANGOS)					
SENTIDO: POSITIVO - CRECIENTE; Entre mas alto el valor obtenido es mejor	RANGOS		2023(I)	2023(II)	
	META / STANDAR	😊	90%	90%	

III. VARIABLES

ORIGEN DE LA INFORMACIÓN:	
NUMERADOR	Software contable - Siigo
DENOMINADOR	Software contable - Siigo
REFERENCIA META INDICADOR	Interna del proceso
RESPONSABLE	Analista de mercadeo
PERSONAS QUE DEBEN CONOCER EL RESULTADO	Coordinador financiero, comercial, mercadeo, directivos

V. DATOS MEDICIÓN INDICADOR

Año 2023	AÑO	
	ENE - DIC	PROM
Numerador		0
Denominador		0
Resultado		0%
Meta	90%	90%

Promedio Anual 

	TABLERO DE MANDO DE INDICADORES DE GESTIÓN		TM-MER												
			Versión 03	Página 7 de 14											
	MERCADEO		Fecha Emisión: Febrero de 2022 Fecha de Revisión: Enero de 2023 Fecha Actualización: Enero de 2023												
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN															
I. IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR															
NOMBRE INDICADOR	<i>Efectividad en la respuesta de quejas y reclamos.</i>														
TIPO DE INDICADOR	Estrategia ☐ Gestion ☒														
IMPORTANCIA / JUSTIFICACIÓN	<i>Dar respuesta oportuna en las quejas y reclamos realizadas por los clientes</i>														
II. DEFINICIÓN OPERACIONAL															
NUMERADOR	<i>No. De quejas y reclamos resueltos</i>			X 100											
DENOMINADOR	<i>No. de quejas y reclamos interpuestos</i>														
UNIDAD DE MEDIDA:	%														
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	<i>Mensual</i>														
META (RANGOS)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>RANGOS</th> <th>2022(I)</th> <th>2022(II)</th> <th>2023(I)</th> <th>2023(II)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>META / ESTANDAR</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>				RANGOS	2022(I)	2022(II)	2023(I)	2023(II)	META / ESTANDAR	100%	100%	100%	100%	
RANGOS	2022(I)	2022(II)	2023(I)	2023(II)											
META / ESTANDAR	100%	100%	100%	100%											
SENTIDO : POSITIVO : Entre mas alto obtenido el valor Mejor es el resultado.															
III. VARIABLES															
ORIGEN DE LA INFORMACIÓN:															
NUMERADOR	<i>Software contable - Siigo</i>														
DENOMINADOR	<i>Software contable - Siigo</i>														
REFERENCIA META INDICADOR	<i>Interna del proceso</i>														
RESPONSABLE	<i>Analista de mercadeo</i>														
PERSONAS QUE DEBEN CONOCER EL RESULTADO	<i>Coordinador financiero, comercial, mercadeo, directivos</i>														
IV. DATOS MEDICIÓN INDICADOR															
Año 2023		SEMESTRE I						SEMESTRE II							
		Ene	Feb	Marz	Abril	May	Junio	PROM	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	PROM
Numerador								0							0
Denominador								0							0
Resultado								0%							0%
Meta		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%
		Promedio anual 													
Año 2022		SEMESTRE I						SEMESTRE II							
		Ene	Feb	Marz	Abril	May	Junio	PROM	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	PROM
Numerador								0							0
Denominador								0							0
Resultado								0%							0%
Meta		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%
		Promedio anual 													

	TABLERO DE MANDO DE INDICADORES DE GESTIÓN		TM-MER	
			Versión 03	Página 8 de 14
	MERCADERO		Fecha Emisión: Febrero de 2022 Fecha de Revisión: Enero de 2023 Fecha Actualización: Enero de 2023	

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN

I. IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR

NOMBRE INDICADOR	Posicionamiento de marca		
TIPO DE INDICADOR	Estrategia	☒	Gestión ☐
IMPORTANCIA / JUSTIFICACIÓN	Nos ayuda a identificar si la empresa sobresale en un entorno competitivo, para de esta manera tomar las medidas necesarias para asegurar de que tu posicionamiento es claro y tu marca está permaneciendo realmente en la mente de tus consumidores		

II. DEFINICIÓN OPERACIONAL

NUMERADOR	No. de personas que tienen reconocimiento positivo de la marca FJ Señalización y publicidad SAS				x100
DENOMINADOR	Total de personas encuestadas				
UNIDAD DE MEDIDA:	%				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual				
META (RANGOS)					
SENTIDO: POSITIVO - CRECIENTE; Entre mas alto el valor obtenido es mejor	RANGOS		2023(I)	2023(II)	
	META / STANDAR	😊	80%	80%	

III. VARIABLES

ORIGEN DE LA INFORMACIÓN:	
NUMERADOR	Software contable - Siigo
DENOMINADOR	Software contable - Siigo
REFERENCIA META INDICADOR	Interna del proceso
RESPONSABLE	Analista de mercadeo
PERSONAS QUE DEBEN CONOCER EL RESULTADO	Coordinador financiero, comercial, mercadeo, directivos

V. DATOS MEDICIÓN INDICADOR

Año 2023	AÑO	
	ENE - DIC	PROM
Numerador		0
Denominador		0
Resultado		0%
Meta	80%	80%

Promedio Anual

	TABLERO DE MANDO DE INDICADORES DE GESTIÓN						TM-FIN										
							Versión 03	Página 9 de 14									
	FINANCIERO						Fecha Emisión: Febrero de 2022 Fecha de Revisión: Enero de 2023 Fecha Actualización: Enero de 2023										
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN																	
I. IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR																	
NOMBRE INDICADOR	Incremento de clientes																
TIPO DE INDICADOR	Estrategia ☒ Gestion ☐																
IMPORTANCIA / JUSTIFICACIÓN	Identificar cuanto aumentan los clientes en la organización trimestralmente y medir la gestión comercial en ventas																
II. DEFINICIÓN OPERACIONAL																	
NUMERADOR	Clientes Nuevos						X 100										
DENOMINADOR	Clientes actuales																
UNIDAD DE MEDIDA:	%																
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Trimestral																
META (RANGOS)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>RANGOS</th> <th>2022(I)</th> <th>2022(II)</th> <th>2023(I)</th> <th>2023(II)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>META / ESTÁNDAR</td> <td>40%</td> <td>40%</td> <td>40%</td> <td>40%</td> </tr> </tbody> </table>							RANGOS	2022(I)	2022(II)	2023(I)	2023(II)	META / ESTÁNDAR	40%	40%	40%	40%
RANGOS	2022(I)	2022(II)	2023(I)	2023(II)													
META / ESTÁNDAR	40%	40%	40%	40%													
SENTIDO: ; POSITIVO : Entre mas alto obtenido el valor Mejor es el resultado.																	
III. VARIABLES																	
ORIGEN DE LA INFORMACIÓN:																	
NUMERADOR	Software contable - Siigo																
DENOMINADOR	Software contable - Siigo																
REFERENCIA META INDICADOR	Interna del proceso																
RESPONSABLE	Analista comercial																
PERSONAS QUE DEBEN CONOCER EL RESULTADO	Coordinador financiero, contador, directivos																
IV. DATOS MEDICIÓN INDICADOR																	
Año 2023		SEMESTRE I						SEMESTRE II									
		Ene	Feb	Marz	Abril	May	Junio	PROM	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	PROM		
Numerador								0							0		
Denominador								0							0		
Resultado								0%							0%		
Meta		40%		40%		40%			40%		40%		40%		0%		
Promedio anual 																	
Año 2022		SEMESTRE I						SEMESTRE II									
		Ene	Feb	Marz	Abril	May	Junio	PROM	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	PROM		
Numerador								0							0		
Denominador								0							0		
Resultado								0%							0%		
Meta		40%		40%		40%			40%		40%		40%		0%		
Promedio anual 																	

	TABLERO DE MANDO DE INDICADORES DE GESTIÓN		TM-FIN												
			Versión 03	Página 10 de 14											
FINANCIERO			Fecha Emisión: Febrero de 2022 Fecha de Revisión: Enero de 2023 Fecha Actualización: Enero de 2023												
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN															
I. IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR															
NOMBRE INDICADOR	<i>Efectividad en los procesos creativos</i>														
TIPO DE INDICADOR	Estrategia ☐ Gestion ☒														
IMPORTANCIA / JUSTIFICACIÓN	Determinar si realmente los procesos creativos que se generan en la empresa, son efectivos a la hora de presentar proyectos y estos sean aceptados.														
II. DEFINICIÓN OPERACIONAL															
NUMERADOR	No. devoluciones de diseños renderizado			X 100											
DENOMINADOR	No. Total de diseño renderizado														
UNIDAD DE MEDIDA:	%														
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual														
META (RANGOS)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>RANGOS</th> <th>2022(I)</th> <th>2022(II)</th> <th>2023(I)</th> <th>2023(II)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>META / ESTANDAR</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>				RANGOS	2022(I)	2022(II)	2023(I)	2023(II)	META / ESTANDAR	10%	10%	10%	10%	
RANGOS	2022(I)	2022(II)	2023(I)	2023(II)											
META / ESTANDAR	10%	10%	10%	10%											
SENTIDO: ; POSITIVO : Entre mas alto obtenido el valor Mejor es el resultado.															
III. VARIABLES															
ORIGEN DE LA INFORMACIÓN:															
NUMERADOR	Software contable - Siigo														
DENOMINADOR	Software contable - Siigo														
REFERENCIA META INDICADOR	Interna del proceso														
RESPONSABLE	Analista comercial														
PERSONAS QUE DEBEN CONOCER EL RESULTADO	Coordinador financiero, contador, directivos														
IV. DATOS MEDICIÓN INDICADOR															
Año 2023		SEMESTRE I						SEMESTRE II							
		Ene	Feb	Marz	Abril	May	Junio	PROM	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	PROM
Numerador								0							0
Denominador								0							0
Resultado								0%							0%
Meta		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	0%
Promedio anual 															
Año 2022		SEMESTRE I						SEMESTRE II							
		Ene	Feb	Marz	Abril	May	Junio	PROM	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	PROM
Numerador								0							0
Denominador								0							0
Resultado								0%							0%
Meta		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	0%
Promedio anual 															

	TABLERO DE MANDO DE INDICADORES DE GESTIÓN		TM-FIN	
			Versión 03	Página 11 de 14
	FINANCIERO		Fecha Emisión: Febrero de 2022 Fecha de Revisión: Enero de 2023 Fecha Actualización: Enero de 2023	

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN

I. IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR

NOMBRE INDICADOR	Participacion en procesos estatales			
TIPO DE INDICADOR	Estrategia	☒	Gestion	☐
IMPORTANCIA / JUSTIFICACIÓN	Evidenciar en cuantos procesos estatales la empresa se involucra anualmente, ademas de que estos sean efectivamente ejecutados.			

II. DEFINICIÓN OPERACIONAL

NUMERADOR	No. de procesos de contratacion emitidos por el estado participados				x100
DENOMINADOR	No. de procesos de contratacion emitidos por el estado				
UNIDAD DE MEDIDA:	Unidad				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual				
META (RANGOS)					
SENTIDO: POSITIVO - CRECIENTE; Entre mas alto el valor obtenido es mejor	RANGOS		2023(I)	2023(II)	
	META / STANDAR	😊	1,00	1,00	

III. VARIABLES

ORIGEN DE LA INFORMACIÓN:

NUMERADOR	Software contable - Siigo
DENOMINADOR	Software contable - Siigo
REFERENCIA META INDICADOR	Interna del proceso
RESPONSABLE	Analista comercial
PERSONAS QUE DEBEN CONOCER EL RESULTADO	Coordinador financiero, contador, directivos

V. DATOS MEDICIÓN INDICADOR

Año 2023		AÑO	
		ENE - DIC	PROM
Numerador			0
Denominador			0
Resultado			0%
Meta	1	1,0	

Promedio Anual

	TABLERO DE MANDO DE INDICADORES DE GESTIÓN						TM-FIN										
							Versión 03	Página 12 de 14									
	FINANCIERO						Fecha Emisión: Febrero de 2022 Fecha de Revisión: Enero de 2023 Fecha Actualización: Enero de 2023										
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN																	
I. IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR																	
NOMBRE INDICADOR	Incremento de nuevas líneas de negocio																
TIPO DE INDICADOR	Estrategia ☒ Gestion ☐																
IMPORTANCIA / JUSTIFICACIÓN	Es una estrategia de marketing en la que la empresa crea nuevas líneas de negocio dirigido a un grupo de clientes específico. Que le permita a la empresa aumentar ingresos y su mismo crecimiento.																
II. DEFINICIÓN OPERACIONAL																	
NUMERADOR	No. de nuevas líneas de negocio						X 100										
DENOMINADOR	No. de líneas actuales de negocio																
UNIDAD DE MEDIDA:	%																
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Trimestral																
META (RANGOS)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>RANGOS</th> <th>2022(I)</th> <th>2022(II)</th> <th>2023(I)</th> <th>2023(II)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>META / ESTÁNDAR</td> <td>30%</td> <td>30%</td> <td>30%</td> <td>30%</td> </tr> </tbody> </table>							RANGOS	2022(I)	2022(II)	2023(I)	2023(II)	META / ESTÁNDAR	30%	30%	30%	30%
RANGOS	2022(I)	2022(II)	2023(I)	2023(II)													
META / ESTÁNDAR	30%	30%	30%	30%													
SENTIDO: ; POSITIVO : Entre mas alto obtenido el valor Mejor es el resultado.																	
III. VARIABLES																	
ORIGEN DE LA INFORMACIÓN:																	
NUMERADOR	Software contable - Siigo																
DENOMINADOR	Software contable - Siigo																
REFERENCIA META INDICADOR																	
RESPONSABLE	Analista comercial																
PERSONAS QUE DEBEN CONOCER EL RESULTADO	Coordinador financiero, contador, directivos																
IV. DATOS MEDICIÓN INDICADOR																	
Año 2023		SEMESTRE I						SEMESTRE II									
		Ene	Feb	Marz	Abril	May	Junio	PROM	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	PROM		
Numerador								0							0		
Denominador								0							0		
Resultado								0%							0%		
Meta		30%	30%			30%			30%	30%			30%		0%		
Promedio anual 																	
Año 2022		SEMESTRE I						SEMESTRE II									
		Ene	Feb	Marz	Abril	May	Junio	PROM	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	PROM		
Numerador								0							0		
Denominador								0							0		
Resultado								0%							0%		
Meta		30%	30%			30%			30%	30%			30%		0%		
Promedio anual 																	

	TABLERO DE MANDO DE INDICADORES DE GESTIÓN						TM-FIN										
							Versión 03	Página 13 de 14									
	FINANCIERO						Fecha Emisión: Febrero de 2022 Fecha de Revisión: Enero de 2023 Fecha Actualización: Enero de 2023										
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN																	
I. IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR																	
NOMBRE INDICADOR	Proporción de directivos capacitados en técnica de tomas de decisiones																
TIPO DE INDICADOR	Estrategia ☐ Gestion ☒																
IMPORTANCIA / JUSTIFICACIÓN	Capacitar semestralmente a los directivos con las técnicas mas actualizadas para la toma de decisiones correctas que beneficien la organización.																
II. DEFINICIÓN OPERACIONAL																	
NUMERADOR	Numero de directivos capacitados						X 100										
DENOMINADOR	Numero de directivos																
UNIDAD DE MEDIDA:	%																
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Semestral																
META (RANGOS)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>RANGOS</th> <th>2022(I)</th> <th>2022(II)</th> <th>2023(I)</th> <th>2023(II)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>META / ESTÁNDAR</td> <td>95%</td> <td>95%</td> <td>95%</td> <td>95%</td> </tr> </tbody> </table>						RANGOS	2022(I)	2022(II)	2023(I)	2023(II)	META / ESTÁNDAR	95%	95%	95%	95%	
RANGOS	2022(I)	2022(II)	2023(I)	2023(II)													
META / ESTÁNDAR	95%	95%	95%	95%													
SENTIDO: ; POSITIVO : Entre mas alto obtenido el valor Mejor es el resultado.																	
III. VARIABLES																	
ORIGEN DE LA INFORMACIÓN:																	
NUMERADOR	Software contable - Siigo																
DENOMINADOR	Software contable - Siigo																
REFERENCIA META INDICADOR																	
RESPONSABLE	Analista comercial																
PERSONAS QUE DEBEN CONOCER EL RESULTADO	Coordinador financiero, contador, directivos																
IV. DATOS MEDICIÓN INDICADOR																	
Año 2023		SEMESTRE I						SEMESTRE II									
		Ene	Feb	Marz	Abril	May	Junio	PROM			Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	PROM
Numerador								0							0		
Denominador								0							0		
Resultado								0%							0%		
Meta		95%		95%					95%		95%				0%		
															Promedio anual 		
Año 2022		SEMESTRE I						SEMESTRE II									
		Ene	Feb	Marz	Abril	May	Junio	PROM			Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	PROM
Numerador								0							0		
Denominador								0							0		
Resultado								0%							0%		
Meta		95%		95%					95%		95%				0%		
															Promedio anual 		

	TABLERO DE MANDO DE INDICADORES DE GESTIÓN						TM-FIN										
							Versión 03	Página 14 de 14									
	FINANCIERO						Fecha Emisión: Febrero de 2022 Fecha de Revisión: Enero de 2023 Fecha Actualización: Enero de 2023										
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN																	
I. IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR																	
NOMBRE INDICADOR	<i>Indice de competencia de los colaboradores</i>																
TIPO DE INDICADOR	Estrategia ☐ Gestion ☒																
IMPORTANCIA / JUSTIFICACIÓN	La evaluación por competencias nos permite analizar la habilidad, capacidad y conocimiento de un colaborador y lo comparamos con las competencias exigidas y necesarias para el puesto. Además nos permite encontrar al mejor trabajador para cada puesto según las tareas y responsabilidades que tenga en el día a día, el talento y rendimiento ideal para cada cargo y se evalúa que cumpla con esa expectativa midiendo su desempeño.																
II. DEFINICIÓN OPERACIONAL																	
NUMERADOR	Numero de directivos capacitados						X 100										
DENOMINADOR	Numero de directivos																
UNIDAD DE MEDIDA:	%																
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Trimestral																
META (RANGOS)	<table border="1"> <tr> <th>RANGOS</th> <th>2022(I)</th> <th>2022(II)</th> <th>2023(I)</th> <th>2023(II)</th> </tr> <tr> <td>META / ESTANDAR</td> <td>85%</td> <td>85%</td> <td>85%</td> <td>85%</td> </tr> </table>						RANGOS	2022(I)	2022(II)	2023(I)	2023(II)	META / ESTANDAR	85%	85%	85%	85%	
RANGOS	2022(I)	2022(II)	2023(I)	2023(II)													
META / ESTANDAR	85%	85%	85%	85%													
SENTIDO: ; POSITIVO : Entre mas alto obtenido el valor Mejor es el resultado.																	
III. VARIABLES																	
ORIGEN DE LA INFORMACIÓN:																	
NUMERADOR	Software contable - Siigo																
DENOMINADOR	Software contable - Siigo																
REFERENCIA META INDICADOR																	
RESPONSABLE	Analista comercial																
PERSONAS QUE DEBEN CONOCER EL RESULTADO	Coordinador financiero, contador, directivos																
IV. DATOS MEDICIÓN INDICADOR																	
Año 2023	SEMESTRE I						SEMESTRE II										
	Ene	Feb	Marz	Abril	May	Junio	PROM										
Numerador							0										
Denominador							0										
Resultado							0%										
Meta	85%	85%		85%													
Promedio anual																	
Año 2022	SEMESTRE I						SEMESTRE II										
	Ene	Feb	Marz	Abril	May	Junio	PROM										
Numerador							0										
Denominador							0										
Resultado							0%										
Meta	85%	85%		85%													
Promedio anual																	