

Planeación Estratégica de la empresa ARTE SACRO

Oscar Gómez Piedrahita

Maestría en Administración

07 de Junio de 2019

Planeación Estratégica de la empresa ARTE SACRO

Oscar Gómez Piedrahita

Director del trabajo de grado:

Hernando Murillo

Maestría en Administración

07 de Junio de 2019

Contenido

Lista de Tablas.....	7
Lista de Anexos	8
Resumen	9
Abstract.	10
Introducción.....	11
Objetivos	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
Reseña de la Organización	13
Diagnóstico del modelo de negocio	14
Propuesta de Valor	17
Relación con los clientes	17
Relación personal	17
Relación online.....	17
Canales	17
Socios Estratégicos.....	18
Actividades Clave.....	18
Recursos Clave	19
Estructura de Costos	20
Ingresos	21
Artículos religiosos.....	21
Cuadros Religiosos.....	21

Análisis de la Misión, Visión y Valores corporativos.....	22
Misión.....	22
Visión	22
Valores.....	23
Responsabilidad.....	23
Excelencia	23
Creatividad e innovación.....	23
Compromiso social.....	23
Integridad.....	23
Análisis externo	24
PESTAL y 5 fuerzas.....	24
Síntesis del análisis externo.....	25
Análisis de competitividad	28
Síntesis del análisis de competitividad.....	29
Perfil de competitividad	31
Análisis Interno	33
Matriz EFI	33
Análisis situacional – Matriz 3X3 (GE-McKINSEY).....	34
Matriz DOFA Ampliada.....	36
Matriz de posicionamiento estratégico.....	37
Objetivos Estratégicos.....	39
Plan Táctico	40

Conclusiones y recomendaciones..... 41

Bibliografía..... 42

Anexos..... 43

Lista de Gráficos

Grafico 1 <i>Modelo Canvas</i> (Osterwalder & Pigneur, 2011)	15
Grafico 2 Numero de Iglesias en Colombia (MINISTERIO DEL INTERIOR, 2015).....	16
Grafico 3 Favorabilidad del entorno vs efectividad de la organización Arte Sacro	25
Grafico 4 Síntesis grafica del análisis de competitividad	30
Grafico 5 Perfil de Competitividad Arte Sacro.....	31
Grafico 6 Gráfico de competitividad vs atractividad de la industria vs tamaño de la empresa	35
Grafico 7 Posicionamiento estratégico.....	37
Grafico 8 Mapa estratégico (Gallo, 2007).....	39

Lista de Tablas

Tabla 1 Estructura de costos	20
Tabla 2, Análisis PESTAL y 5 Fuerzas Arte Sacro (Trenza, 2018)	24
Tabla 3, Síntesis del análisis externo	25
Tabla 4 Matriz EFE Arte Sacro.....	26
Tabla 5 Análisis de competitividad Arte Sacro.....	28
Tabla 6 Matriz de análisis interno Arte Sacro.....	29
Tabla 7 Perfil de competitividad Arte Sacro.....	32
Tabla 8 Matriz EFI Arte Sacro.....	33
Tabla 9 Análisis situacional de Arte Sacro	34
Tabla 10 DOFA ampliada Arte Sacro (Collis & Rukstad, 2008)	36
Tabla 11 Plan táctico ARTE SACRO	40

Lista de Anexos

Anexos 1 Dominio ARTESACRO	43
Anexos 2 Portafolio de productos cuadros.....	44
Anexos 3 Portafolio de productos artículos religiosos.....	45
Anexos 4 Ángeles de la serie Jim Shore	46
Anexos 5 Venta tradicional de Artículos Religiosos	47
Anexos 6 Diseño de Imagen Corporativa	48

Resumen

Este proyecto busca formular un plan estratégico para la empresa ARTE SACRO que permita de una manera organizada y estructurada, conocer su modelo de negocio, mediante la herramienta CANVAS y de acuerdo al diagnóstico del entorno y la capacidad propia, la construcción de las herramientas necesarias que permitan, tener un norte, generar estrategias que potencien el crecimiento de la empresa y maximizar valor a su propietario, dando a conocer la variedad y calidad de la artesanía especializada religiosa en Colombia, siendo una fuente de empleo para la región en un mercado competitivo que está siendo fuertemente afectado por el bajo costo de los artículos religiosos que llegan desde Asia.

Palabras Clave: Artículos Religiosos, Arte Sacro, Cuadros Religiosos, Artesanías, Imágenes Religiosas.

Abstract

This project is based in a strategic plan for the company ARTE SACRO that allows to organize, structure and know its business model, through the CANVAS tool, the diagnosis for the construction of the necessary tools that allows to generate strategies for the growth of the company and maximize value to its owner, publicize the variety and quality of specialized religious craftsmanship in Colombia, being a source of employment for the region in a competitive market that is strongly affected by the low cost of items from Asia.

Keywords: Religious wood frame, Religious art, Religious Painting, Catholic Picture Frames Holy Art..

Introducción

El mercado de artículos religiosos donde se encuentra la empresa ARTE SACRO, se caracteriza por tener una fijación de precios basada en la competencia, esto debido a que los productos ofrecidos normalmente son iguales e idénticos (escapularios, medallas, cristos, estatuas), permitiendo ser fabricados en altos volúmenes, economías de escala que generan guerra de precios entre competidores y un terreno fértil, para empresas importadoras de artículos de origen asiático con interés en posicionar sus productos a muy bajos precios, en esta situación la empresa visualiza una oportunidad de diferenciación al tener la oportunidad de ofrecer artículos fabricados por artesanos especializados de diferentes zonas del país, que hacen difícil el rastreo de estos proveedores a la competencia, sin embargo esta diferenciación que se convierte en la propuesta de valor, debe estar acompañada de un plan que permita eliminar las falencias a nivel administrativo, como son la falta de un horizonte claro de la organización que no le permite planear a mediano y largo plazo, plan que contemple una estrategia de mercadeo que le permita mantener clientes fidelizados y financiera que ayuden a maximizar su valor para el inversionista.

Objetivos

Objetivo General

Elaborar una propuesta de Plan Estratégico para la empresa ARTE SACRO, que le permita trazar un horizonte a mediano y largo plazo, mediante la implementación de estrategias que se originen como respuesta a cada uno de los retos o dificultades que se evidencian, en diagnóstico realizado al interior (fortalezas y debilidades) de la empresa en conjunto con el análisis del entorno (amenazas y oportunidades), mediante las herramientas de análisis aprendidas, algunas como PESTEL y las 5 fuerzas de PORTER compuestas por las amenazas de productos sustitutos, nuevos competidores y la rivalidad entre ellos, el poder de negociación de los proveedores y de los clientes, variables que permiten construir la Matriz de variables DOFA, las estrategias derivadas serán medidas en un cuadro de comando para seguimiento y control de resultados.

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa por medio de análisis interno-externo ¿Dónde estoy?

Entender el negocio y definición clara de la propuesta de valor, por medio de Canvas ¿Hacia dónde voy?

Diseñar estrategias a fines que permitan el cumplimiento de objetivos, por medio de plan táctico y mapa estratégico ¿Cómo lo logro?

Reseña de la Organización

ARTE SACRO es una empresa familiar con más de 30 años de experiencia en la fabricación y distribución de cuadros religiosos, tiene como sus principales plazas los centros religiosos del Valle del Cauca y Nariño, respectivamente las ciudades de Buga e Ipiales, donde ofrece a los almacenes y librerías las diferentes referencias de cuadros con marcos fabricados en madera, alusivos a sus santos más representativos. En el portafolio también cuenta con la distribución de productos fabricados por artesanos de dentro y fuera del país, los productos son adquiridos en su mayoría por turistas que cuentan con ingresos medios y altos y que buscan artículos exclusivos. Un objetivo a mediano plazo es cambiar su modelo para ofrecer directamente productos al mercado Colombiano y aprovechar la buena aceptación de los productos en el mercado latino en Estados Unidos.

En sus inicios comenzó como una marquetería con el nombre de Oscar Gómez Marquetería, fundada en la ciudad de Palmira Valle, en el año 1984, por el señor Oscar Gómez Velez, en sus primeros años su labor principal era la marquetería y su cliente principal La Basílica del Señor de los Milagros.

En el año 2004 la razón social pasa a ser Oscar Gómez Galería por un cambio generacional ocupando de esta manera la representación legal de la empresa a su hijo Oscar Gomez Piedrahita.

En el año 2009 la empresa busca diversificar su portafolio con la adquisición de artículos religiosos tanto importados como nacionales y cambia de razón social dándole un nombre más comercial y acercándolo al segmento objetivo ARTE SACRO.

A comienzos del año 2010 se logra tener como cliente estratégico a la Iglesia Nuestra Señora de las Lajas, durante ese año ARTE SACRO participo en diferentes ferias católicas y de artesanos, logrando una participación en el mercado de artículos religiosos.

En el 2011 se realiza la apertura de un punto de venta directo en Buga, en el cual se ofrecían artículos religiosos exclusivos.

En el año 2014 se toma la decisión de cerrar dicho punto de venta como una estrategia de reducción de costos, al identificar que la venta del público objetivo se presenta de manera estacional, principalmente en tres periodos del año, Diciembre-Enero, Junio-Agosto y Septiembre, durante los 7 meses restantes del año, cubrir los costos fijos se convertía en un reto adicional, al no contar con un plan de mercadeo definido que permitiera lograr el mínimo de ventas para obtener un punto de equilibrio, razón por la cual se define mantener la distribución a través de almacenes.

Diagnóstico del modelo de negocio

Con el uso del modelo Canvas desarrollada por Alex Osterwalder, podemos plasmar el modelo de negocio de la empresa en función de la propuesta de valor y las variables que intervienen o se requieren para llevarla a cabo.

Modelo Canvas

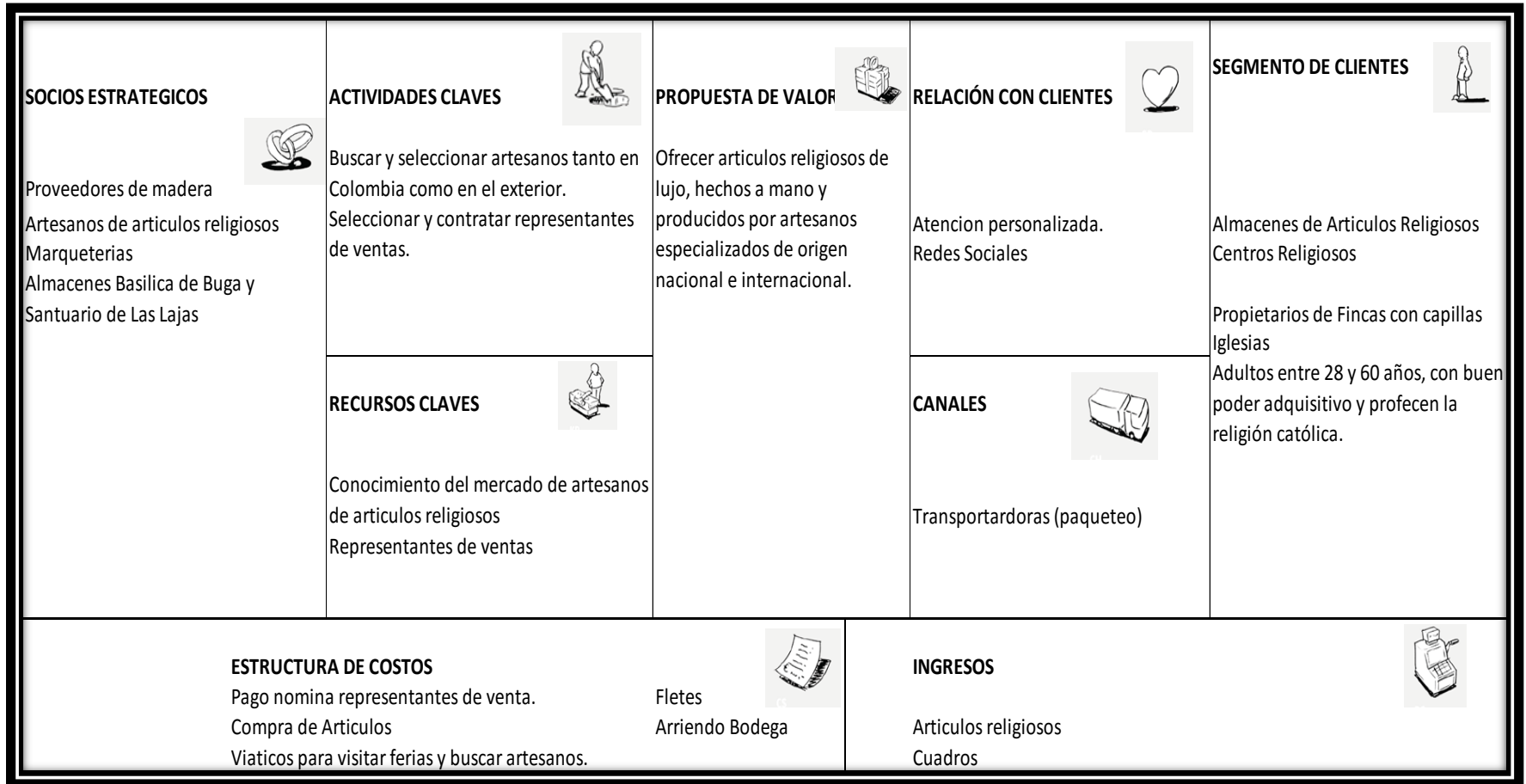


Grafico 1 *Modelo Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Segmento de Clientes

El segmento del mercado define los diferentes tipos de clientes, personas u organizaciones objetivo de la empresa, este mercado está centrado en un segmento de personas que tienen como condición profesar la religión católica asistiendo a la eucaristía, a ferias religiosas, visitando centros religiosos como La Basílica del Señor de los Milagros o Nuestra Señora de las Lajas, entre otras iglesias, y es característico de este segmento comprar y regalar imágenes o artículos religiosos. Se estima que Colombia es el séptimo país a nivel mundial con mayor número de católicos. (Redacción Vida, 2017).

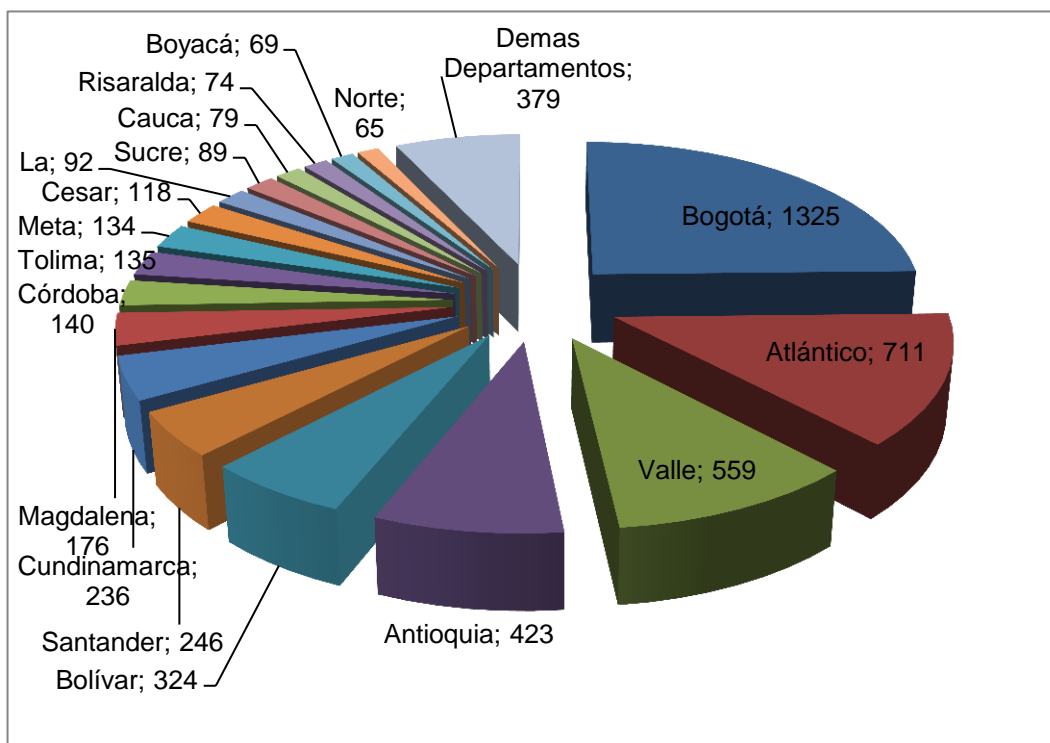


Gráfico 2 Número de Iglesias en Colombia (MINISTERIO DEL INTERIOR, 2015)

Propuesta de Valor

Nuestra propuesta de valor está fundamentada en la venta de artículos religiosos de lujo, con estilo y diseño, hechos a mano y producidos por artesanos especializados de origen nacional e internacional, logrando una diferenciación al no ser artículos fabricados en serie (escapulario, medallas, estatuas, cristos), que no se encuentran fácilmente en la mayoría de tiendas religiosas (ver anexo 5), brindando a los clientes una alternativa diferente a lo convencional. (Ministerio de Comercio, 2009).

Relación con los clientes

Relación personal

Teniendo en cuenta que los clientes son personas o entidades de perfil conservador y tradicional, la relación con estos se llevara de manera directa generado por las visitas del asesor de ventas a los establecimientos.

Relación online

También se hará uso de las ventajas tecnológicas para aprovechar de la mejor manera la red social Instagram y Facebook.

Canales

El canal de comunicación definido para dar a conocer nuestra propuesta de valor a nuestros clientes es contacto directo a través de visitas personalizadas y también por medios digitales, específicamente página Web, Whatsaap y las redes sociales Instagram y Facebook.

El canal de distribución definido para hacer llegar la propuesta de valor a nuestros clientes es por medio de paqueteo tradicional con empresas de transporte de mercancías y servicio a domicilio entre las ciudades de Cali, Palmira y Buga.

El canal de ventas definido para comercializar nuestra propuesta de valor es venta directa, sin embargo podrá ser adquirido por medio de plataformas digitales, pagina Web.

Socios Estratégicos

Para lograr destacarse en un mercado altamente competitivo y caracterizado por competir en precio y con productos tan homogéneos, el proveedor se convierte en parte fundamental de la propuesta de valor de la empresa, por lo cual es importante la búsqueda de proveedores con características especiales tales como producciones artísticas únicas y sin métodos de reproducción a gran escala.

Actividades Clave

Dentro de las actividades fundamentales para alcanzar los objetivos de la propuesta de valor, se debe realizar la búsqueda de artesanos a nivel nacional e internacional caracterizados por producir artículos religiosos a baja escala, de difícil reproducción y que tengan un componente artístico que pueda ser valorado y el cliente esté dispuesto a pagar por este ya que lo percibe como exclusivo.

Seleccionar y contratar representantes de ventas.

Recursos Clave

Por contar con una estrategia diferenciadora, toma importante relevancia un activo intangible como es el conocimiento desarrollado por 30 años de experiencia en la venta de este tipo de artículos, es importante para el éxito de la estrategia a desarrollar el Networking generado con competidores y proveedores, el conocimiento del comportamiento de los clientes durante las diferentes estaciones del año y la preparación previa para las temporadas altas y bajas.

Estructura de Costos

La estructura de costos se fundamenta en tres tipos administrativos principalmente, gastos de arriendo de bodega y nómina, de carácter operativo como pago por compra de mercancía, fletes y de ventas publicidad y comisiones.

ARTE SACRO						
Conceptos	Valores actuales			Supuestos	Resultado de la simulación	
Detalle	Mes acumulado último corte	Promedio Mensual	Punto de Equilibrio	Factores de Simulación	Nuevo Punto de Equilibrio Simulador	Simulación Utilidad Deseada
Ingreso Operacional	\$ 742,800	\$ 61,900.0	\$ 32,719.5		\$ 35,285.7	\$ 356,065.3
(-) Costos y Gastos Variables	\$ 629,290	\$ 52,440.8	\$ 27,719.5		\$ 29,785.7	\$ 300,565.3
Margen de Contribución	\$ 113,510.3	\$ 9,459.2	\$ 5,000.0		\$ 5,500.0	\$ 55,500.0
% Margen de Contribución	15%	15%	15%	2.00%	16%	16%
(-) Costos y Gastos Fijos	\$ 60,000	\$ 5,000.0	\$ 5,000.0	10.00%	\$ 5,500.0	\$ 5,500.0
Utilidad Operacional	\$ 53,510.3	\$ 4,459.2		\$ 50,000.00	\$ 0.0	\$ 50,000.0

Tabla 1 Estructura de costos

Ingresos

El desarrollo de la presente estrategia está previsto para maximizar el valor de la empresa y de los accionistas y la manera como se pretende captar los recursos es por medio de la venta de 2 tipos de artículos principalmente:

Artículos religiosos

Vírgenes encoladas, realizadas por artesanas de la región de Boyacá, retablos en la técnica de Intarcia de origen Italiano de fabricación caldense, Ángeles de la serie Jim Shore importados y la réplica del señor de los milagros en tamaño de 2 metros.

Este tipo de artículo representa el 70% de las ventas por modelo B2C.

Este tipo de artículo representa el 30% de los ingresos totales.

Cuadros Religiosos

Las imágenes litográficas y los gobelinos enmarcados en los cuadros son de origen italiano.

Este tipo de artículo representa el 90% de las ventas al tipo de cliente B2B.

Este tipo de artículo representa el 70% de los ingresos totales.

Análisis de la Misión, Visión y Valores corporativos

Hacia donde se dirige la organización y su razón de ser, deben comenzar por las declaraciones de visión y misión, son una guía para el desarrollo, el por qué se está en el negocio y el rumbo estratégico de cómo se pretende cumplir.

Misión

ARTE SACRO es una empresa familiar con el objeto de distribuir y vender artículos religiosos exclusivos, hechos a mano y producidos por artesanos especializados de origen nacional e importado.

Visión

En el 2023 queremos tener reconocimiento a nivel nacional, como una empresa líder en la elaboración, comercialización y distribución de artículos religiosos selectos de alta calidad y excelente diseño.

Valores

Responsabilidad

Cumplir a cabalidad con todas las funciones designadas y los compromisos adquiridos.

Excelencia

Ofrecer productos y un servicio de la mejor calidad buscando siempre una mejora continua en todos los procesos.

Creatividad e innovación

Materializar las ideas en productos, servicios y procesos innovadores dirigidos a obtener una mejora competitiva.

Compromiso social

Generar empleo y contribuir con el cuidado del medio ambiente.

Integridad

Actuar con rectitud, responsabilidad, honestidad.

Análisis externo

PESTAL y 5 fuerzas

Con el análisis PESTAL se identifican aspectos externos que tienen incidencia directa o afectan el cumplimiento de la promesa de valor de la empresa.

	ENTORNO	OPORTUNIDADES		Efectividad para explotar la oportunidad	AMENAZAS		Efectividad para explotar la amenaza	SINTESIS DEL ANALISIS EXTERNO	
		Categoría de entorno o fuerza de la industria	Factores favorables, que representan o pueden representar oportunidades para la organización		Importancia o Valor potencial del factor (1-5)	Mi efectividad (1-5)		Factores desfavorables, que representan o pueden representar amenazas para la organización	Importancia o gravedad del factor (1-5)
P	Político	Tratados de libre comercio	3	1	Gobierno Socialista (Ejemplo Venezuela)	1	1	2	-3
E	Económico	Devaluación del peso	4	2	Altos Impuestos	4	3	0	0
S	Social	Redes Sociales	5	1	Inseguridad	5	2	0	-2
T	Tecnológico	Internet	5	2	Competencia desleal	5	2	0	-1
A	Medio Ambiente Natural	Empaques Ecológicos	4	1	Restricción al uso de la madera	5	2	-1	-2
L	Legal	Copyright	4	1	Copyright	4	1	0	-3
1	Poder de negociación de los proveedores		0	0	Grandes Importadores	5	1	-5	-3
2	Poder de negociación de los compradores	Productos de exclusividad	5	3	Capacidad para elegir	5	3	0	1
3	Amenaza de entrada de nuevos competidores	Requiere experiencia que se traduce en confianza	5	1	Contrabando	4	2	1	-2
4	Amenaza de introducción de productos sustitutos	Productos de exclusividad	5	1	Importaciones de China	5	2	0	-2
5	Rivalidad de la industria o intensidad de la competencia	Segmento desatendido	5	2	Lealtad de clientes	4	2	1	-1
TOTAL			45			47		-2	-5

Tabla 2, Análisis PESTAL y 5 Fuerzas Arte Sacro (Trenza, 2018)

Una favorabilidad negativa indica que el entorno es un aspecto muy importante a tener en cuenta en el desarrollo de las estrategias que se están planteando en la propuesta de valor. Este análisis nos permite identificar aquellas oportunidades del entorno que debemos aprovechar y aquellas amenazas para las cuales debemos estar preparados.

Síntesis del análisis externo

ENTORNO		FAVORABILIDAD DEL ENTORNO	EFFECTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN
P	Politico	2	-3
E	Economico	0	0
S	Social	0	-2
T	Tecnologico	0	-1
A	Medio Ambiente Natural	-1	-2
L	Legal	0	-3
1	Proveedores	-5	-3
2	Compradores	0	1
3	Nuevos competidores	1	-2
4	Productos sustitutos	0	-2
5	Rivalidad de la industria	1	-1
TOTAL		-2	-5

Tabla 3, *Síntesis del análisis externo*

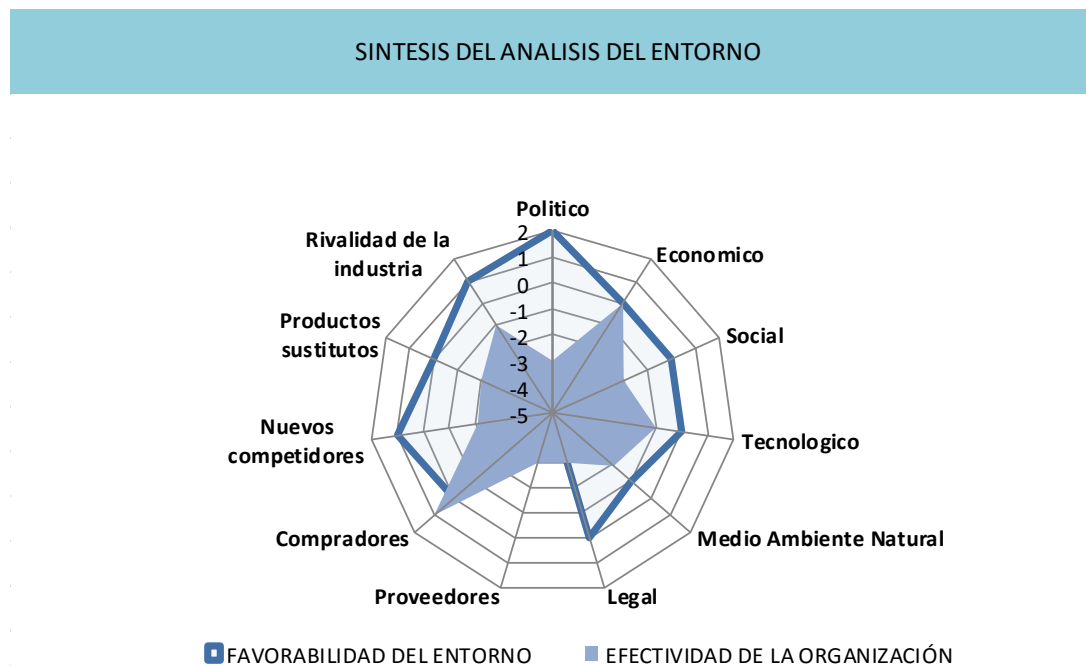


Grafico 3 Favorabilidad del entorno vs efectividad de la organización Arte Sacro

La síntesis del análisis del entorno nos indica que el aspecto político puede ser una excelente oportunidad ya que los tratados de libre comercio (TLC) permiten a las empresas acceder a otros mercados, reducir costos de exportación, entre otros beneficios, pero también puede convertirse en una gran amenaza para la empresa ya que actualmente vivimos en un país polarizado y un gobierno izquierdista puede llevarnos a una situación similar a la que vive actualmente Venezuela. En segundo lugar encontramos el poder de negociación de los proveedores que puede ser una amenaza en el momento en que estos vean una oportunidad latente y decidan invertir y realizar grandes importaciones de artículos religiosos, convirtiéndose de esta manera en una competencia directa.

Matriz EFE

Factores del entorno que representan OPORTUNIDADES	Importancia (1-5)	Ponderacion de Importancia (0-1)	Mi efectividad (1-5)	Mi Efectividad ponderada (1-5)
Tratados de libre comercio	3	0.04	1.0	0.04
Devaluación del peso	4	0.05	2.0	0.10
Redes Sociales	5	0.06	1.0	0.06
Internet	5	0.06	4.0	0.25
Empaques Ecologicos	4	0.05	1.0	0.05
Productos de exclusividad	5	0.06	3.0	0.19
Requiere experiencia que se traduce en confianza	5	0.06	1.0	0.06
Segmento desatendido	5	0.06	2.0	0.13
Factores del entorno que representan AMENAZAS	Importancia (1-5)	Ponderacion de Importancia (0-1)	Mi efectividad (1-5)	Mi Efectividad ponderada (1-5)
Gobierno Socialista (Ejemplo Venezuela)	1	0.01	1.0	0.01
Altos Impuestos	4	0.05	3.0	0.15
Inseguridad	5	0.06	2.0	0.13
Competencia desleal	5	0.06	2.0	0.13
Restricción al uso de la madera	5	0.06	2.0	0.13
Grandes Importadores	5	0.06	1.0	0.06
Capacidad para elegir	5	0.06	3.0	0.19
Contrabando	4	0.05	2.0	0.10
Importaciones de China	5	0.06	2.0	0.13
Lealtad de clientes	4	0.05	2.0	0.10
	79	1.00		2.01

Tabla 4 Matriz EFE Arte Sacro

Se calificó en una escala de 1 a 5 la importancia de cada una de las oportunidades y amenazas a las cuales estamos expuestos y se evaluó la efectividad que tiene ARTE SACRO frente a estas.

Como resultado la matriz EFE resalta la efectividad que se tiene en cuanto al uso de internet ya que ARTE SACRO cuenta con página web por medio de la cual muchos clientes nos han contactado y los productos de exclusividad que son una oportunidad para lograr una diferenciación en el mercado. En cuanto a las amenazas la capacidad para elegir de los clientes potenciales se destaca ya que es un segmento del mercado que por su nivel adquisitivo puede elegir entre varias opciones tanto dentro como fuera del país. Las altas tasas de interés nos pueden afectar en el momento que sea necesario solicitar un préstamo.

Análisis de competitividad

Para realizar el análisis de competitividad se listaron los recursos, capacidades y competencias distintivas para este modelo de negocio y se definieron los tres competidores claves. Se le asignó un nivel de importancia a cada factor en una escala de 1 a 5 y se llevó a cabo la calificación.

Recursos, capacidades o competencias claves para este modelo de negocio	Importancia del Factor Clave	Arte Sacro (1-5)	Sanin Religiosos (1-5)	Decorarte (1-5)	Artesanías Religiosas Praga (1-5)	Fortaleza Relativa
Almacenes de Artículos Religiosos	5	4	4	3	4	1.0
Iglesias	4	3	4	2	3	0.8
Centros Religiosos	5	3	4	3	3	0.8
Propietarios de Fincas con capillas	3	2	2	1	2	1.0
Peregrinos devotos de la religión Católica	5	4	3	3	4	1.0
Ofrecer artículos religiosos de lujo.	5	4	4	4	4	1.0
Hechos a mano y producidos por artesanos especializados de origen n	4	4	2	2	2	2.0
Larga Durabilidad (20 años).	5	4	4	3	4	1.0
Atención personalizada.	5	4	3	3	3	1.3
Entregas a tiempo.	4	3	4	4	4	0.8
Productos innovadores	4	4	4	4	3	1.0
Transportadoras (paqueteo)	4	4	4	4	4	1.0
Transporte Propio	5	4	2	4	2	1.0
Artículos religiosos	5	3	4	2	4	0.8
Cuadros	5	4	2	5	2	0.8
Buscar y seleccionar artesanos tanto en Colombia como en el exterior	5	3	4	2	4	0.8
Seleccionar y contratar representantes de ventas.	5	4	4	4	4	1.0
Conocimiento del mercado de artesanos de artículos religiosos	5	4	4	2	4	1.0
Representantes de ventas	5	4	4	4	4	1.0
Prestigio	5	4	4	3	4	1.0
Proveedores de madera	5	4	2	2	2	2.0
Artesanos de artículos religiosos	5	4	4	2	4	1.0
Marqueterías	4	3	2	4	2	0.8
Almacenes, Santuarios	5	3	4	2	4	0.8
Pago nómina representantes de venta.	5	4	4	4	4	1.0
Compra de Mercancía	5	4	4	4	4	1.0
Fletes	4	4	4	4	4	1.0
Gastos Administrativos	5	3	4	3	3	0.8
Arriendo Bodega	5	3	4	3	4	0.8
	136	3.7	3.5	3.2	3.4	1.0

Tabla 5 Análisis de competitividad Arte Sacro

La fortaleza relativa de la organización con respecto a la competencia es favorable ya que la propuesta de valor (artículos religiosos hechos a mano y producidos por artesanos especializados de origen nacional e internacional) es una estrategia diferenciadora y tener como aliado a un excelente proveedor de marcos en madera es una competencia distintiva que nos fortalece ante los competidores del sector.

Síntesis del análisis de competitividad

CATEGORIA		Arte Sacro	Sanin Religiosos	Decorarte	Artesanias Religiosas Praga
1	Clientes o Segmentos	3	4	3	3
2	Propuesta de valor	4	3	3	3
3	Relación con los Clientes	4	4	4	3
4	Canales de Distribución	4	3	4	3
5	Fuentes de Ingresos	4	3	4	3
6	Actividades Clave	4	4	3	4
7	Recursos Clave	4	4	3	4
8	Socios Estratégicos	4	3	2	3
9	Estructura de Costos	4	4	4	4
TOTAL	COMPETITIVIDAD	3.6	3.5	3.1	3.4

Tabla 6 Matriz de análisis interno Arte Sacro

El promedio ponderado da como resultado un nivel de competitividad muy cercano entre las tres empresas seleccionadas y una ligera ventaja competitiva de ARTE SACRO.

SINTESIS DEL ANALISIS DE COMPETITIVIDAD

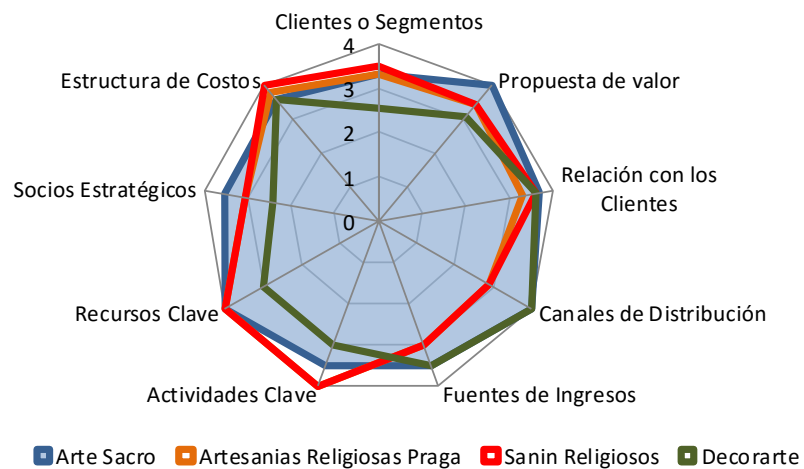


Grafico 4 Síntesis grafica del análisis de competitividad

La grafica 4 muestra a Sanin Religiosos como un competidor fuerte de ARTE SACRO, sin desconocer las fortalezas de Decorarte y Artesanías Religiosas Praga.

La síntesis del análisis de competitividad nos muestra que la propuesta de valor y los socios estratégicos son las categorías que nos permitirán destacarnos ante la competencia.

Perfil de competitividad

A través de los recursos, capacidades y competencias claves definidas en el análisis de competitividad podemos identificar las fortalezas y debilidades en el perfil de competitividad, fortalezas que pueden convertirse en ventajas competitivas y debilidades que deben ser analizadas.



Gráfico 5 Perfil de Competitividad Arte Sacro

Recursos, capacidades o competencias claves para este modelo de negocio	Importancia del Factor Clave	Arte Sacro (1-5)	Sanin Religiosos (1-5)	Decorarte (1-5)	Artesanias Religiosas Praga (1-5)	Fortaleza Relativa
Almacenes de Artículos Religiosos	5	4	4	3	4	1.0
Iglesias	4	3	4	2	3	0.8
Centros Religiosos	5	3	4	3	3	0.8
Propietarios de Fincas con capillas	3	2	2	1	2	1.0
Peregrinos devotos de la religion Catolica	5	4	3	3	4	1.0
Ofrecer articulos religiosos de lujo.	5	4	4	4	4	1.0
Hechos a mano y producidos por artesanos especializados de origen n	4	4	2	2	2	2.0
Larga Durabilidad (20 años).	5	4	4	3	4	1.0
Atencion personalizada.	5	4	3	3	3	1.3
Entregas a tiempo.	4	3	4	4	4	0.8
Productos innovadores	4	4	4	4	3	1.0
Transportadoras (paqueteo)	4	4	4	4	4	1.0
Transporte Propio	5	4	2	4	2	1.0
Articulos religiosos	5	3	4	2	4	0.8
Cuadros	5	4	2	5	2	0.8
Buscar y seleccionar artesanos tanto en Colombia como en el exterior	5	3	4	2	4	0.8
Seleccionar y contratar representantes de ventas.	5	4	4	4	4	1.0
Conocimiento del mercado de artesanos de articulos religiosos	5	4	4	2	4	1.0
Representantes de ventas	5	4	4	4	4	1.0
Prestigio	5	4	4	3	4	1.0
Proveedores de madera	5	4	2	2	2	2.0
Artesanos de articulos religiosos	5	4	4	2	4	1.0
Marqueterias	4	3	2	4	2	0.8
Almacenes, Santuarios	5	3	4	2	4	0.8
Pago nomina representantes de venta.	5	4	4	4	4	1.0
Compra de Mercancia	5	4	4	4	4	1.0
Fletes	4	4	4	4	4	1.0
Gastos Administrativos	5	3	4	3	3	0.8
Arriendo Bodega	5	3	4	3	4	0.8
	136	3.7	3.5	3.2	3.4	1.0

Tabla 7 Perfil de competitividad Arte Sacro

El perfil de competitividad nos permite visualizar las debilidades claves como tener un acceso limitado a clientes como las iglesias y centros religiosos, la carencia de socios estratégicos como almacenes de artículos religiosos y santuarios y una estructura de costos por mejorar. En cuanto a las fortalezas claves tenemos un proveedor estratégico de marcos de madera, la atención personalizada que le podemos ofrecer a nuestros clientes y productos hechos a mano y producidos por artesanos especializados.

Análisis Interno

Matriz EFI

Teniendo en cuenta la información anterior se realiza el análisis interno a través de la matriz EFI para determinar la importancia de cada uno de los factores claves.

Recursos, capacidades o competencias claves para este modelo de negocio	Importancia (1-5)	Ponderacion de Importancia (0-1)	Fortaleza Relativa (0-2)	Ponderacion de Fortaleza (0-2)
Almacenes de Articulos Religiosos	5	0.04	1.0	0.04
Iglesias	4	0.03	0.8	0.02
Centros Religiosos	5	0.04	0.8	0.03
Propietarios de Fincas con capillas	3	0.02	1.0	0.02
Peregrinos devotos de la religion Catolica	5	0.04	1.0	0.04
Ofrecer articulos religiosos de lujo.	5	0.04	1.0	0.04
Articulos religiosos hechos a mano y producidos por artesanos especi	4	0.03	2.0	0.06
Larga Durabilidad (20 años).	5	0.04	1.0	0.04
Atencion personalizada.	5	0.04	1.3	0.05
Entregas a tiempo.	4	0.03	0.8	0.02
Productos innovadores	4	0.03	1.0	0.03
Transportadoras (paqueteo)	4	0.03	1.0	0.03
Transporte Propio	5	0.04	1.0	0.04
Articulos religiosos	5	0.04	0.8	0.03
Cuadros	5	0.04	0.8	0.03
Buscar y seleccionar artesanos tanto en Colombia como en el exterior	5	0.04	0.8	0.03
Seleccionar y contratar representantes de ventas.	5	0.04	1.0	0.04
Conocimiento del mercado de artesanos de articulos religiosos	5	0.04	1.0	0.04
Representantes de ventas	5	0.04	1.0	0.04
Prestigio	5	0.04	1.0	0.04
Proveedores de madera	5	0.04	2.0	0.07
Artesanos de articulos religiosos	5	0.04	1.0	0.04
Marqueterias	4	0.03	0.8	0.02
Almacenes, Santuarios	5	0.04	0.8	0.03
Pago nomina representantes de venta.	5	0.04	1.0	0.04
Compra de Mercancia	5	0.04	1.0	0.04
Fletes	4	0.03	1.0	0.03
Gastos Administrativos	5	0.04	0.8	0.03
Arriendo Bodega	5	0.04	0.8	0.03
	136	1.0		0.99

Tabla 8 Matriz EFI Arte Sacro

La calificación ponderada de los factores claves dio como resultado 0,99. La matriz EFI resalta las fortalezas en cuanto a la relación estratégica que se tiene con proveedores de madera y artesanos especializados en artículos religiosos hechos a mano. Las variables cuya ponderación fue menor son los competidores como marqueterías, centros religiosos e iglesias.

Análisis situacional – Matriz 3X3 (GE-McKINSEY)

Por medio de la matriz 3 x 3 podemos evaluar la favorabilidad vs la competitividad de ARTE SACRO y sus principales competidores.

Firma	Favorabilidad		Competitividad	
Arte Sacro	-5.0	2.1	3.7	1.5
Sanin Religiosos	-5.0	2.4	3.5	2.1
Decorarte	-5.0	2.1	3.2	1.3
Artesanias Religiosas Praga	-5.0	2.1	3.4	1.4

Tabla 9 Análisis situacional de Arte Sacro

La matriz 3x3 ubica a ARTE SACRO en los cuadrantes “Invertir y crecer” y “Seleccionar y rentabilizar” para lo cual se analizara el margen de utilidad de todos los artículos y se eliminara del portafolio aquellos que tengan un margen por debajo del 20%. Con el objetivo de crecer se tendrá un punto de venta directo.

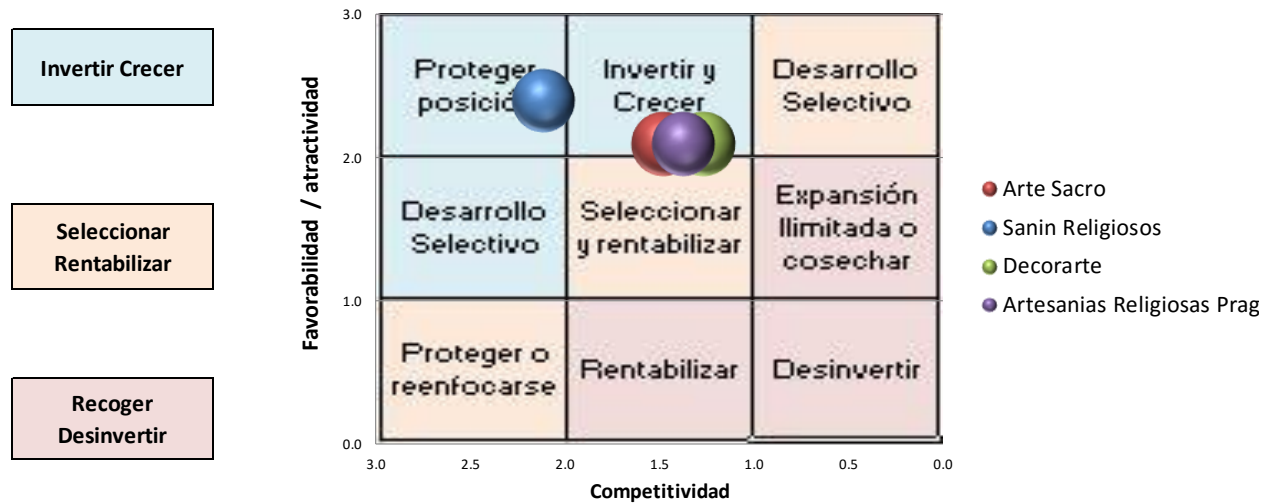


Grafico 6 Gráfico de competitividad vs atractividad de la industria vs tamaño de la empresa

Matriz DOFA Ampliada

Se elaboró la matriz DOFA ampliada la cual dio como resultado la generación de estrategias claves aprovechando las fortalezas y oportunidades y tratando de minimizar el impacto de las amenazas y debilidades.

FACTORES EXTERNOS		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Tratados de libre comercio	A1	Gobierno Socialista (Ejemplo Venezuela)
FACTORES INTERNOS		O2	Devaluación del peso	A2	Altos Impuestos
		O3	Redes Sociales	A3	Inseguridad
		O4	Internet	A4	Competencia desleal
		O5	Empaques Ecologicos	A5	Restricción al uso de la madera
		O6	Productos de exclusividad	A6	Grandes Importadores
		O7	Requiere experiencia que se traduce en confianza	A7	Capacidad para elegir
		O8	Segmento desatendido	A8	Contrabando
		O9		A9	Importaciones de China
		O10		A10	Lealtad de clientes
		Fortalezas.		Fortaleza- Oportunidad. FO.	
F1	Atencion personalizada con los clientes	Buscar, seleccionar y contactar artesanos de articulos religiosos innovadores tanto en Colombia como en el exterior. (O1, O2, F5)		Tener un portafolio con productos innovadores para que la rentabilidad de la empresa no depende de los articulos de madera. (A5, F2, F5)	
F2	Productos innovadores dentro del portafolio	Crear una cuenta tanto en Facebook como en Instagram, publicar el portafolio de productos y estar atento para dar respuesta oportuna a las preguntas de los clientes. (O3, O4, F2)		Desarrollar un programa de servicio postventa que nos permita conocer el grado de satisfaccion de los clientes y de esta manera lograr mejoras en el servicio. (A4, A7, A8, A10, F1)	
F3	Socios estrategicos como proveedores de madera y artesanos de articulos religiosos	Contratar asesor de ventas cuyo objetivo principal sea la exploracion de este segmento. (O8, F3)		Tener un amplio portafolio de proveedores de articulos religiosos nacionales. (A2, A9, F5)	
F4	Los productos que se ofrecen son de larga durabilidad	Seleccionar e introducir dentro del portafolio productos exclusivos y de lujo para este segmento desatendido. (O6, O8, F5)			
F5	Conocimiento del mercado de artesanos de articulos religiosos				
DEBILIDADES		Debilidad-Oportunidad. DO.		Debilidad Amenaza. DA.	
D1	Falta presencia en iglesias y centros religiosos	Seleccionar y contratar un asesor de ventas. (O8, D6)		Fortalecer el portafolio con productos religiosos innovadores. (A5, D3, D4)	
D2	Baja capacidad de produccion para cumplir con entregas a tiempo	Diseñar un plan de trabajo con el representante de ventas enfocado en conocer el mercado. (O8, D1)		Establecer un plan de visitas a las iglesias y centros religiosos para identificar necesidades y ofrecer nuestros productos. (A6, A9, A10, D1)	
D3	Pocos articulos religiosos en el portafolio de productos	Contratar un operario para aumentar la productividad. (O3, O4, D2)		Realizar una investigacion de mercados (A7, A10, D1)	
D4	Pocas alianzas estrategicas con artesanos colombianos y del exterior	Fortalecer el portafolio de productos con nuevos proveedores. (O6, O3, O4, D3, D4)			
D5	No se cuenta con una bodega para almacenamiento				
D6	No se tiene representantes de ventas				

Tabla 10 DOFA ampliada Arte Sacro (Collis & Rukstad, 2008)

Matriz de posicionamiento estratégico

A través de los resultados de la matriz EFE y EFI se diseñó la matriz de posicionamiento estratégico la cual nos permitió ubicar la empresa y tomar decisiones teniendo en cuenta dicho resultado.

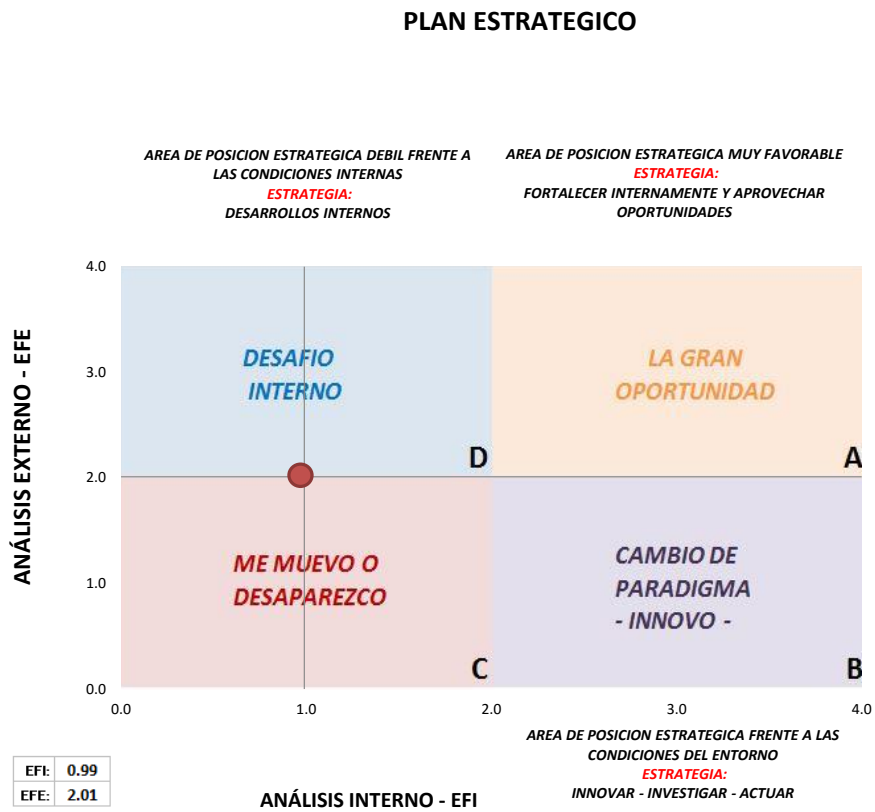


Grafico 7 Posicionamiento estratégico

La posición estratégica de ARTE SACRO es “Desafío Interno” lo que nos indica que debemos formular estrategias para aprovechar las oportunidades del mercado, tales como: contratación de personal operativo y representantes de ventas, reducción de referencias, innovación en productos y uso de redes sociales. (Porter, 2011)

Objetivos Estratégicos

Enfocados en la misión y visión de la empresa y guiados por los resultados de la matriz DOFA se definieron los siguientes objetivos estratégicos diseñados para lograr un crecimiento sostenible, capacitación al personal que produzca mejora en los procesos, respectivo seguimiento al control financiero, permitiendo economía saludable que genere desarrollo de productos nuevos, que son el pilar del sostenimiento futuro.

Visión de la organización			Misión de la organización
Cliente	1	Desarrollo y lanzamiento de productos nuevos	
	2	Medición de la relación con el cliente	
	3	Desarrollar un plan de marketin digital	
Financiera	4	Eliminar del portafolio las referencias con margen < 20%	
	5	Construcción y seguimiento de indicador de facturación	
	6	Construcción y seguimiento de indicador de margen de utilidad	
	7	Construcción y seguimiento de indicador de gastos fijos	
	8	Construcción y seguimiento de indicador de flujo de caja	
Procesos	9	Contratación de empresa de Marketing	
	10	Contratacion de un Operario	
	11	Contratación de un Asesor de Ventas	
	12	Abrir punto de venta directo	
	13	Incrementar la visita a ferias artesanales en búsqueda de articulos religiosos de lujo y artesanos especializados en Colombia y Latinoamerica	
Aprendizaje y Desarrollo	14	Crear un programa de capacitación periodica en habilidades técnicas y servicio al cliente para el Asesor de Ventas	
	15	Programar reuniones periodicas con el personal creando un espacio para generar ideas y soluciones a problemas	
Valores y Principios			

Grafico 8 Mapa estratégico (Gallo, 2007)

Plan Táctico

En la Tabla 11, se presenta el plan táctico basado en las cuatro perspectivas, clientes, financiera, procesos y aprendizaje y desarrollo, empleando los resultados obtenidos en la matriz DOFA y los objetivos estratégicos planteados para ARTE

PERSPECTIVA	PLAN ESTRATÉGICO				PLAN TÁCTICO						PLAN OPERATIVO	
	#	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Indicador	META		PROYECTO ESTRATÉGICO O PROGRAMA DE MANTENIMIENTO		KPI	META			INICIATIVAS PROPUESTAS POR LAS ÁREAS
				2020	2021	#	Descripción	Tipo	Indicador	2020		
CLIENTE	1	Asegurar la sostenibilidad	Rentabilidad Líquida	30%	40%	1.1	Abrir punto de venta directo	Proyecto	% de ventas del punto del Total	25%	35%	Definir la ciudad donde se tendrá el punto de venta
						1.2	Eliminar del portafolio las referencias con margen < 20%	Proyecto	% cumplimiento			Evaluar el portafolio de productos y su margen de utilidad
						1.3	Desarrollo y lanzamiento de productos nuevos	Proyecto	# productos nuevos/año	6	10	Estrategia para el lanzamiento de nuevos productos
	2	Conocer la calificación de la experiencia de compra de nuestros clientes	Calificación encuesta	.4/5	.5/5	2	Medición de la relación con el cliente	Proyecto	% Satisfacción	95%	98%	Interpretación de resultados
	3	Mejorar la accesibilidad de los clientes a la empresa y los productos	# de seguidores en redes sociales	1500	4000	3	Marketing digital	Proyecto	% cumplimiento	100%	100%	<ul style="list-style-type: none"> Abrir cuenta en redes sociales (Instagram y Facebook) Publicar en redes sociales fotos y videos de los productos
FINANCIERA	4	Fortalecer la toma de decisiones a partir de información financiera	Análisis de indicadores financieros	100%	100%	4.1	Construcción y seguimiento de indicador de facturación	Proyecto	% cumplimiento	90%	95%	Desarrollar indicadores y fortalecer la capacidad de interpretación de los resultados
						4.2	Construcción y seguimiento de indicador de margen de utilidad		% cumplimiento	90%	95%	
						4.3	Construcción y seguimiento de indicador de gastos fijos		% cumplimiento	90%	95%	
						4.4	Construcción y seguimiento de indicador de flujo de caja		% cumplimiento	90%	95%	
PROCESOS	5	Mejorar procesos administrativos y operacionales	% Incremento en las ventas	30%	40%	5.1	Contratación de empresa de Marketing	Proyecto	% cumplimiento	100%	100%	Buscar y seleccionar la empresa de Marketing
						5.2	Contratación de un Operario		% cumplimiento	100%	100%	Publicar vacante, seleccionar y contratar operario
						5.3	Contratación de un Asesor de Ventas		% cumplimiento	100%	100%	Publicar vacante, seleccionar y contratar Asesor de Ventas
	6	Mejorar el proceso de búsqueda de nuevas tendencias en el mercado	# de Productos nuevos lanzados por año	6	10	6	Incrementar la visita a ferias artesanales en búsqueda de artículos religiosos de lujo y artesanos especializados en Colombia y Latinoamérica	Proyecto	# visitas a ferias / mes	3	6	Seleccionar las ferias a las cuales se asistirá, reservar hoteles y comprar tiquetes.

SACRO.Tabla 11 Plan táctico ARTE SACRO

Conclusiones y recomendaciones

Mediante la metodología del plan estratégico se logró diseñar estrategias que permitirán alcanzar los objetivos y ejecutar la misión y visión de ARTE SACRO a través de un análisis tanto interno como externo.

El plan estratégico permitió desarrollar un diagnóstico de la empresa, identificar y maximizar las fortalezas y oportunidades y minimizar las amenazas y debilidades.

Con la propuesta de valor fundamentada en la venta de artículos religiosos de lujo, con estilo y diseño, hechos a mano y producidos por artesanos especializados de origen nacional e importado la empresa busca tener una estrategia diferenciadora con la cual alcanzar una ventaja competitiva en este segmento.

Se evidencio la necesidad de reducir el número de referencias en cuadros religiosos pasando de 32 a 10, de esta manera se espera focalizar todos los esfuerzos en cuanto a mercadeo en este grupo de productos seleccionados.

Con el ánimo de fortalecer la fuerza de ventas es necesario contratar un asesor de ventas, a través de este se espera lograr inicialmente un mayor conocimiento del mercado y una participación activa en ferias religiosas.

El uso de redes sociales como estrategia de marketing permitirá llegar a más clientes potenciales y fortalecer la marca, para esto es necesario mejorar la capacidad de producción de cuadros religiosos y el fortalecimiento del portafolio con artículos innovadores.

Bibliografía

- Collis, D., & Rukstad, M. (2008). ¿Puede usted decir cuál es su estrategia? *Harvard Business Review*, 1-8.
- Gallo, M. (2007). Marketing one To one. En M. Gallo, *10 Lecciones Magistrales de Marketing y Ventas* (págs. 83-95). Madrid: Daemon Quest.
- Ministerio de Comercio, I. y. (2009). *POLÍTICA DE TURISMO Y ARTESANÍAS: Iniciativas conjuntas para el impulso y la promoción del patrimonio artesanal y el turismo colombiano*. Bogota: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- MINISTERIO DEL INTERIOR. (2015). *Informe de análisis de variables de la Caracterización Entidades Religiosas*. BOGOTA: MINISTERIO DEL INTERIOR.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. En A. Osterwalder, & Y. Pigneur, *Generación de modelos de negocio* (pág. 17). Barcelona: Centro Libros PAPF, S. L. U.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117.
- Redacción Vida. (12 de Abril de 2017). <https://www.eltiempo.com/>. Recuperado el 24 de Octubre de 2018, de <https://www.eltiempo.com/>: <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/colombia-es-uno-de-los-diez-paises-mas-catolicos-del-mundo-77648>
- Trenza, A. (23 de Julio de 2018). *Ana Trenza*. Recuperado el 10 de Mayo de 2019, de Ana Trenza: <https://anatreza.com>

Anexos.

Anexos / Dominio ARTESACRO



Anexos 2 Portafolio de productos cuadros

PORTAFOLIO

Cuadros Religiosos



Perdura en el Tiempo

Tenemos a su disposición una amplia variedad de marcos en madera cedro con acabados naturales, lacados, envejecidos y dorados, contamos con posters y gobelinos de origen italiano, pinturas al óleo sobre lienzo e imágenes en la técnica de la Lienzografía.

Anexos 3 Portafolio de productos artículos religiosos

ARTE SACRO
ARTICULOS RELIGIOSOS

Angeles

CUSTODIO AMOR

FORTUNA PAZ PROSPERIDAD

ABUNDANCIA FAMILIA

ARTE SACRO
ARTICULOS RELIGIOSOS

DIMENSIONES (METROS)			
Referencia	Alto	Largo	Espesor
CR01	0,75	0,47	0,25
CR02	1,20	0,80	0,35
CR03	1,65	1,15	0,35
CR04	2,30	1,65	0,45

CUSTODIO AMOR

FORTUNA PAZ PROSPERIDAD

ABUNDANCIA FAMILIA

Anexos 4 Ángeles de la serie Jim Shore



Anexos 5 Venta tradicional de Artículos Religiosos



Anexos 6 Diseño de Imagen Corporativa



ARTE SACRO
ARTÍCULOS RELIGIOSOS



ARTE SACRO
ARTÍCULOS RELIGIOSOS



ARTE SACRO
ARTÍCULOS RELIGIOSOS



ARTE SACRO
ARTÍCULOS RELIGIOSOS