

1-1-2007

Estrategias para el desarrollo corporativo de la Empresa Anorak Ltda. aplicando el Benchmarking

Yamile Constanza Pineda Largo

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Pineda Largo, Y. C. (2007). Estrategias para el desarrollo corporativo de la Empresa Anorak Ltda. aplicando el Benchmarking. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1260

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO CORPORATIVO DE LA EMPRESA
ANIPACK LTDA. APLICANDO EL BENCHMARKING**

YAMILE CONSTANZA PINEDA LARGO

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.**

2007

**ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO CORPORATIVO DE LA EMPRESA
ANIPACK LTDA. APLICANDO EL BENCHMARKING**

YAMILE CONSTANZA PINEDA LARGO

Trabajo de Grado

**Dr. RAFAEL GUILLERMO AVILA VARGAS
Director Trabajo de Grado**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2007**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma Director Trabajo de Grado

Bogotá, Septiembre de 2007

A Dios, mi madre Carmenza y mi padre Luis Alfredo que han sido mi apoyo incondicional para alcanzar y lograr uno de tantos propósitos en mi vida, a mi hermana y mi hermanito por estar siempre presentes y a todas aquellas personas que estuvieron a mi lado y me ayudaron a forjar una decisión tan sabia... el camino por el cual elegí seguir, decisión que me llevará a ser una gran profesional.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de La Salle por ser la institución que me permitió formarme en principios, valores y profesionalmente con una educación para pensar, decidir y servir.

Al profesor Rafael Guillermo Ávila Vargas por ser quien me guió, apoyo y acompañó en el proceso del desarrollo de mi investigación.

A la profesora Patricia Garavito y el profesor Luis Eduardo Mutis por ser los jurados de mi Trabajo de Grado.

A todos los profesores que ha lo largo de 5 años me guiaron, aconsejaron, comprendieron y compartieron experiencias y conocimientos para mi vida.

Yamile Constanza Pineda Largo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN Y SUBLÍNEA	4
1.1 PROBLEMA	4
1.1.1 PLANTEAMIENTO	4
1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
2. OBJETIVOS	9
2.1 OBJETIVO GENERAL	9
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
3. JUSTIFICACIÓN	10
4. MARCO TEÓRICO	12
4.1 MARCO CONCEPTUAL	12
4.2 MARCO EMPRESARIAL	14
4.3 MARCO GEOGRÁFICO	16
4.3.1 MACROLOCALIZACIÓN	17
4.3.2 MICROLOCALIZACIÓN	18
4.4 MARCO REFERENCIAL	19
4.4.1 BENCHMARKING	19
4.4.1.1 CATEGORIAS O TIPOS DE BENCHMARKING	21
4.4.1.2 PLANIFICACIÓN DE BENCHMARKING	24
4.4.1.3 LLEVAR A CABO EL BENCHMARKING	25
4.4.1.4 APLICACIÓN	26
4.4.2 ANÁLISIS DEL MERCADO	27
4.4.3 SECTOR INDUSTRIAL DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA	34
4.4.4 CARACTERISTICAS DEL MERCADO	36

5. DISEÑO METODOLÓGICO	42
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN: Descriptiva.	42
5.2 POBLACIÓN Y LÍDERES COMO FUNDAMENTO DE LA INVESTIGACIÓN (MUESTRA)	43
5.2.1 POBLACIÓN	43
5.2.2 LÍDERES COMO FUNDAMENTO DE LA INVESTIGACIÓN (MUESTRA)	45
6. DESCRIPCIÓN DE USOS, SERVICIOS Y CONSUMIDOR POTENCIAL DE ANIPACK LTDA.	48
6.1 PRODUCTO O SERVICIO	48
6.2 CAPACIDAD ACTUAL DE ANIPACK LTDA.	50
6.3 PRECIO	51
6.4 COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO	53
6.5 EL CLIENTE	55
7. PERSPECTIVA DE LA EMPRESA ANIPACK LTDA. FRENTE A LOS RETOS Y DESAFIOS DE LA GLOBALIZACIÓN	58
8. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA ANIPACK LTDA.	60
8.1 DOFA de “Anipack Ltda.”	60
9. OBJETIVOS CORPORATIVOS Y MATRIZ DE COMPARACIÓN DE INFORMACIÓN DOFA	62
9.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS	62
9.2 MATRIZ DE COMPARACIÓN DE INFORMACIÓN DOFA	62
9.3 LISTADO DE ESTRATEGIAS OBTENIDAS EN LA MATRIZ	64
10. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	65
11. PLANIFICACIÓN DEL BENCHMARKING	69
11.1 PRESUPUESTO DE BENCHMARKING	69
11.2 ACTIVIDADES O FACTORES CLAVE A MEDIR CON BENCHMARKING	71
11.3 EMPRESAS LÍDERES DEL SECTOR	72
11.4 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	73

11.5 INTERPRETACIÓN DE INFORMACIÓN	86
11.6 MATRIZ DE IMPACTO	89
11.7 INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE IMPACTO	91
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFÍA	
APÉNDICE	

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1- Actividades económicas del sector de las Artes Gráficas	38
Tabla 2- Empresas sector de las Artes Gráficas en Colombia, especializadas en el servicio de encuadernación, materiales y suministros para encuadernación y terminación.	44
Tabla 3 Capacidad Actual de la Empresa	50
Tabla 4- PRECIOS SERVICIOS ANIPACK 2007	51
Tabla 5- PRECIOS PRODUCTOS ANIPACK 2007	52
Tabla 6 - DOFA ANIPACK LTDA.	59
Tabla 7 - MATRIZ DE ESTRATEGIAS	62
Tabla 8 - Calificación: Penetración en el Mercado	65
Tabla 9 - Calificación: Desarrollo de Mercados	66
Tabla 10 – Prioridad de Estrategias Corporativas	67
Tabla 11- P & G Anipack Ltda.	69
Tabla 12 - Proyección de Ventas Anipack Ltda.	69
Tabla 13 - Presupuesto de Benchmarking en Anipack Ltda.	70
Tabla 14 - Interpretación de datos obtenidos en las encuestas	85
Tabla 15 - Matriz de Impacto	90
Tabla 16 - Impacto por áreas	91

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Ilustración 1- actividades de encuadernación en Colombia.	37
Ilustración 2- Empresas de encuadernación en Colombia	38
Ilustración 3- Comportamiento del sector	39
Ilustración 4 Participación lideres en anillado	47
Ilustración 5 – Distribución del servicio de Anillado	53
Ilustración 6 - Canal de distribución de productos de Anipack Ltda.	54

INTRODUCCIÓN

El Benchmarking es un proceso que permite comparar y medir continuamente una organización con líderes del negocio en cualquier parte del mundo para obtener mayor información que ayude a la organización a tomar medida para mejorar su desempeño.

En la actualidad las empresas se enfrentan constantemente a la búsqueda de la congruencia entre las estrategias del producto o servicio con los objetivos de la empresa, con sus recursos, con los factores relevantes del macroentorno y con las “actividades de la competencia”.

En los años recientes las empresas han tenido que variar o adoptar sus estrategias debido a cambios socioculturales, a fluctuaciones económicas. Un gerente de mercadeo debe monitorear continuamente las actividades de la competencia para descubrir sus estrategias actuales o en curso.

En la práctica, la decisión sobre la selección de la estrategia se basa en el análisis de los costos (de la empresa, de la competencia, de los usuarios) y los beneficios de las diferentes alternativas y de su probabilidad de éxito.

Por lo anterior una estrategia de mercado deberá considerar en su análisis las diferentes técnicas y herramientas para definir adecuadamente sus estrategias corporativas, así como las unidades de negocio en las cuales pueden identificarse. Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, los servicios y los procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoramientos organizacionales.

Emplear el Benchmarking lleva a que una organización crezca y aprenda de las demás empresas (las más representativas del sector), y a la vez, el crecimiento conjunto del sector.

El Benchmarking es una herramienta fácil de aplicar y útil para el crecimiento empresarial, se aprende de los demás, se aprenden nuevas técnicas e implementación de estrategias y a la vez genera ideas y fortalece a las empresas frente al constante cambio en el cual se encuentran los mercados en la actualidad.

El diseño de estrategias para el desarrollo corporativo aplicando el Benchmarking, es de gran importancia para las empresas que actualmente se desenvuelven en un ambiente empresarial altamente competitivo y el cual esta en constante evolución y cambio, viéndose estas obligadas a reaccionar anticipadamente a los hechos y a establecer diferentes alternativas que permitan alcanzar los objetivos propios de la organización en el futuro.

Es por tal razón que la investigación contribuye a la solución de un problema existente en Anipack Ltda., empresa dedicada a la prestación del servicio de anillado plastificado y doblo-o servicio altamente demandado por las compañías de diseño gráfico, compañías de impresión y otras empresas que requieren de este servicio y de lo cual Anipack Ltda., se encuentra actualmente bien posicionado en la ciudad de Bogota, a pesar de tener pocos clientes.

La investigación se origina con base a la necesidad del desarrollo corporativo para la empresa, contrarrestando los riesgos de la globalización y los Tratados de Libre Comercio, así mismo aprovechando las ventajas de estos, para esto se decidió implementar una herramienta importante: El Benchmarking.

Por tal razón es necesario evaluar la situación actual del negocio para definir la estrategia de ampliación de mercado a seguir mediante un estudio tanto al consumidor como al desarrollo interno de la empresa.

Con la investigación se pretende llegar a un reconocimiento del servicio de anillado proponiendo un sistema de comercialización adecuado que permitirá que Anipack Ltda., crezca en el sector de industrias graficas, así como dar importancia en las investigaciones a las microempresas, pequeñas y medianas empresas, ya que son estas las que verdaderamente requieren por parte de los estudiantes e investigadores una adecuada asesoría, implementación de estrategias y reconocimiento en el sector al cual pertenecen.

La metodología que se empleará es la aplicación de los conocimientos administrativos, de mercadeo, principalmente la técnica del Benchmarking y adicionalmente las directrices y recomendaciones dadas por el director del trabajo de grado y otras asesorías profesionales en las áreas que se trabajarán en la investigación.

La presente investigación se encuentra estructurada en once partes fundamentales que llevan al desarrollo de la investigación, la primera parte muestra la línea y Sublínea de la investigación, el planteamiento y la formulación del problema, la segunda parte describe los objetivos general y específicos de la investigación, en la tercera parte se muestra la justificación al problema planteado de investigación, la cuarta parte del trabajo describe el Marco Teórico compuesto por el Macro conceptual, el marco empresarial, el Marco geográfico y el Marco referencial, en la quinta parte se encuentra el diseño metodológico de la investigación dando a conocer el tipo de investigación, población y muestra, el desarrollo de la investigación comienza en la sexta parte donde se describen los usos y servicios del anillado y al cliente o consumidor potencial de la empresa Anipack Ltda., la séptima parte comprende una entrevista realizada al Gerente General de Anipack Ltda. donde se conocen los puntos de vista frente a los Tratados de Libre Comercio y la internacionalización, en la octava parte de la

investigación se elabora el diagnóstico general de la empresa por medio del análisis DOFA donde posteriormente en la novena parte de la investigación se elabora la matriz de comparación de información DOFA para diseñar las estrategias corporativas objeto de evaluación, en la décima parte se evalúan las estrategias corporativas generadas dando su respectiva calificación, importancia y ponderación para el estudio, finalmente en la onceava parte de la investigación una vez generadas y diseñadas las estrategias se procede a la planificación de Benchmarking donde se obtiene los resultados y se establecen las actividades a seguir para lograr el desarrollo corporativo de Anipack Ltda.

1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN Y SUBLÍNEA

La investigación corresponde al Área de Mercados.

- Línea de investigación: Desarrollo Empresarial.
- Sublínea de investigación: Mercadeo.

1.1 PROBLEMA

1.1.1 PLANTEAMIENTO

La investigación se origina de la necesidad de diseñar estrategias de desarrollo corporativo en la empresa Anipack Ltda., aplicando una técnica de gran importancia para competir con ventaja: Benchmarking, con el fin de crecer comercialmente y mejorar falencias de orden administrativo, teniendo en cuenta el panorama global actual del mercado el cual exige que las pequeñas empresas como esta se expandan para que no desaparezcan del mercado y por ende tengan nuevas oportunidades y mayor capacidad de respuesta ante nuevos retos, nuevas tecnologías, nuevos conocimientos y nuevas formas de administración.

Aunque la empresa actualmente cuenta con una buena producción, y un importante grupo de clientes, tiene dentro de sus objetivos principales ampliar su mercado. Desde esta perspectiva en Anipack Ltda. se puede observar las siguientes causas:

- 1) No establece su capacidad real de producción.
- 2) Falta claridad en los objetivos que se persiguen con la ampliación de mercado

- 3) No maneja un plan de mercadeo y promoción estructurado.
- 4) Conoce la competencia y aprovecha a su vez de esta para obtener ventajas comparativas en costos.
- 5) La actual globalización y los tratados de libre comercio hacen que las pequeñas empresas se expandan para no desaparecer del mercado

Debido a las anteriores causas mencionadas se presentan síntomas:

- 1) Presenta fallas al momento de cumplir con los tiempos de entrega exigidos por sus clientes.
- 2) No existe proyección de las ventas ni presupuesto de gastos en Anipack Ltda.
- 3) No cuenta con una fuerza de ventas y reconocimiento notorio en el mercado.

Al no contrarrestar las anteriores falencias la empresa se encontrara en riesgo de:

- 1) Disminuirá la rentabilidad y posibles alianzas estratégicas que exige le mercado para la supervivencia.
- 2) Perderá oportunidad de posicionarse en el mercado.
- 3) Si no se expanden los mercados de las pequeñas y medianas empresas el fenómeno de la globalización hará que estas desaparezcan.

Anipack Ltda. es una empresa que presta servicios de encuadernación en anillo doble-o y espiral plástico en el ámbito industrial para toda clase de impresos como: cuadernos, agendas, calendarios de escritorio, calendarios de pared, libretas, catálogos, textos escolares, programadores etc. En el momento cuenta con más de 90 clientes en Bogotá y su producción diaria esta alrededor de 20.000 encuadernaciones.

Actualmente la empresa cuenta con una buena producción, ventas y un importante grupo de clientes, tiene dentro de sus objetivos expandir su mercado, esto teniendo en cuenta la actual globalización y con ella el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Colombia que obliga a las pequeñas empresas a expandirse por el alto riesgo de desaparecer de los mercados fenómeno que se presenta por la globalización.

Hay que tener claro que al expandir el mercado se aprovechan las oportunidades que traen la internacionalización y los Tratados de Libre Comercio.

Con referencia al tema del TLC, esta apertura al mundo ofrece para el sector de las artes gráficas expectativas positivas. Si se tiene en cuenta que las barreras arancelarias para Colombia de los productos del sector exportados hacia Estados Unidos con respecto a la fabricación de papel y productos de papel, e imprentas, editoriales e industrias conexas está en cero arancel, y con la Unión Europea hay tratamiento especial en el Sistema Generalizado de preferencias (SGP) también con cero arancel, las oportunidades de expansión de mercado para Anipack Ltda. son muchas, pues al ser un proveedor de servicios de anillado y encuadernación, la demanda podría incrementarse de manera favorable.

Según una encuesta realizada por Fedesarrollo a 350 empresarios del sector ubicados en Bogotá, actualmente el 78% de estos no exportan a Estados Unidos pero con la firma del Tratado de Libre Comercio el 54% de empresarios esperan poder hacerlo¹.

¹ COLOMBIA. CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Impacto del TLC en la región de Bogotá-Cundinamarca. Industrias Gráficas. Bogotá: Cámara de Comercio- Fedesarrollo. 2004. p 25, 26.

Ya identificados los diferentes riesgos que amenazan a la empresa se debe implantar un control al anterior pronóstico

- 1) Elaborar un diagnóstico integral de la empresa Anipack Ltda. a través de la matriz DOFA.
- 2) Diseñar objetivos corporativos y estrategias para el desarrollo corporativo de la empresa Anipack Ltda.
- 3) Realizar una comparación por medio del Benchmarking con las empresas líderes del sector industrial de las comunicaciones graficas frente a Anipack Ltda., para así posteriormente implementar las estrategias corporativas diseñadas.

Anipack Ltda. está ubicada en la ciudad de Bogotá en la CR. 64 A No. 3 – 50, localidad 16 de Puente Aranda.

La población a la que se dirige la investigación son las empresas del sector de la industria gráfica especializadas en materiales y suministros para encuadernación y terminación.

En la actualidad Anipack Ltda. cuenta con 15 empleados y 90 clientes aproximadamente.

La investigación al obtener la plena solución del problema servirá de gran apoyo para aquellas empresas del sector que deseen crecer comercialmente por medio de la implementación de estrategias y al desarrollo de futuras investigaciones relacionadas con el tema.

1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿El diseño de estrategias para el desarrollo corporativo aplicando el Benchmarking, contribuirá al crecimiento de la empresa Anipack Ltda.?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar las estrategias corporativas objeto de implementación del Benchmarking en Anipack Ltda.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Describir los usos y servicios del anillado, así como al usuario y/o consumidor potencial en Anipack Ltda.
- 2) Realizar una entrevista al Gerente General de Anipack Ltda. y así conocer sus puntos de vista frente a los Tratados de Libre Comercio.
- 3) Realizar el diagnóstico integral en la empresa Anipack Ltda. a través de los listados DOFA.
- 4) Elaborar la matriz de comparación de información DOFA para diseñar las estrategias corporativas objeto de evaluación y de implementación en la empresa objeto de estudio, previo el planteamiento de objetivos corporativos.
- 5) Evaluar las estrategias corporativas generadas en la matriz de comparación de información DOFA.
- 6) Planificar y llevar a cabo el estudio de Benchmarking para implementar las estrategias corporativas diseñadas y evaluadas en la matriz DOFA.

3. JUSTIFICACIÓN

La investigación a través de la aplicación teórica de los componentes de la técnica del Benchmarking y el marketing busca diseñar e implementar estrategias para el desarrollo corporativo de la empresa Anipack. Ltda.

La aplicación de la estrategia del Benchmarking realza la importancia de usar herramientas administrativas para el crecimiento de las organizaciones por medio del conocimiento detallado de la competencia y el fortalecimiento de prácticas, procesos y procedimientos organizacionales.

Al profundizar en temas como estos no solo se busca el diseño de una estrategia, se quiere también descubrir y contrarrestar las falencias que presenta la empresa para que pueda crecer comercialmente como se espera con la investigación propuesta.

Adicionalmente la investigación pretende que se de importancia en los trabajos de grado de la Facultad de Administración de Empresas a las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que son las que verdaderamente requieren asesoría y apoyo por parte de investigadores y profesionales en el tema para que así de esa manera crezcan en los sectores a los cuales pertenecen, teniendo en cuenta que las mipymes son grandes generadoras de empleo y de crecimiento de diversos sectores de la economía colombiana.

Para cumplir con el objetivo de la investigación es necesario hacer uso de instrumentos (entrevista ejecutiva), los cuales con sus resultados obtenidos dan el paso a seguir para la solución al problema y a otras investigaciones.

Al tener definidos objetivos, generales y específicos, y al tener bases teóricas y metodológicas es fácil llegar a la solución del problema planteado, principal objetivo de la investigación como es el caso de Anipack Ltda., al querer ampliar su mercado muestra que este es un problema que amenaza actualmente a las pequeñas y medianas empresas en Colombia, como consecuencia de la actual globalización principalmente de los tratados de libre comercio y que se debe solucionar oportuna y eficientemente; de esta manera también se aumenta el conocimiento, es llevada la teoría a la práctica.

Se demuestra así también el progreso y conocimiento exitoso a lo largo de varios semestres de estudio los cuales llevan a la obtención del título profesional como Administrador de Empresas lo cual no implica la simple obtención de un título profesional: genera valor, gratificación y reconocimiento en la sociedad como profesional de La Universidad de La Salle “íntegro, con carácter emprendedor, con capacidades y conocimientos, pensamiento humanístico y profundo sentido de liderazgo caracterizado por su sentido ético y de responsabilidad a toda prueba.”

4. MARCO TEÓRICO

La investigación se realiza en base a un marco teórico que contiene una serie de componentes indispensables que se deben tener para dar solución al problema, principalmente se compone de un marco conceptual que recoge los aspectos relevantes de la investigación, un marco empresarial donde se describe a Anipack detalladamente, un marco geográfico que permite conocer la macrolocalización y la microlocalización del proyecto, un marco de referencia que contiene los componentes teóricos del Benchmarking, el área de mercados y describe el sector industrial de la comunicación gráfica.

Con los componentes de este marco se llega a la solución del problema planteado en la investigación y la solución de otras investigaciones.

4.1 MARCO CONCEPTUAL²

ADMINISTRACIÓN: El proceso de organizar, planear, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización, y de usar todos los recursos disponibles de la organización para alcanzar sus metas definidas.

BENCHMARKING: Proceso de búsqueda constante de las mejores prácticas de la industria, con el fin de llevar a una mejora continua de todos los aspectos y operaciones del negocio, hasta el punto igualar o superar dichas prácticas.

CONTROL: Proceso que garantiza que las actividades reales se ajustan a las actividades planeadas.

² La mayoría de las definiciones fueron extraídas del libro: Administración. STONER, James A.

COORDINACIÓN: integración de actividades de las diversas partes de la organización con el propósito de alcanzar las metas de la organización.

CUESTIONARIO: Técnico estructurada para recopilación de datos que consiste en una serie de preguntas, escritas o verbales que el encuestado responde.

DATOS: Cifras y datos frío, sin analizar.

DESARROLLO DEL MERCADO: Estrategia de crecimiento de una empresa que busca identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para los productos actuales de la empresa.

DIRECCION: Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

DIVERSIFICACIÓN: Estrategia para hacer crecer una empresa iniciando o adquiriendo negocios que están fuera de los productos o servicios y mercados actuales de la empresa.

ESTRATEGIA: Programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de una organización; la respuesta de la organización a su entorno, con el tiempo.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: La forma en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización.

GLOBALIZACIÓN: Cuando las organizaciones reconocen que los negocios se deben enfocar al mundo, y no solo a lo local.

INNOVACIÓN: Idea nueva que se convierte en una sociedad nueva, un producto nuevo, un servicio nuevo, un proceso nuevo, o un método de producción nuevo.

MARKETING: Es la entrega de satisfacción a los clientes obteniendo una utilidad, la meta doble del marketing es atraer nuevos clientes prometiendo por un lado, un valor superior y, por otro, conservar los clientes actuales dejándolos satisfechos.

ORGANIZACIÓN: Dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta concreta o un conjunto de metas.

PLANEACIÓN: Proceso mediante el cual se establecen metas y cursos de acción idóneos para alcanzar dichas metas

PLANES ESTRATÉGICOS: Planes diseñados para alcanzar las metas integrales de la organización

POLÍTICA: Plan vigente que establece lineamientos generales para tomar decisiones.

PRODUCTIVIDAD: Medida del grado en que funciona el sistema de operaciones e indicador de la eficiencia y de la competitividad de una empresa o departamento.

PRODUCTO: Insumos transformados que se entregan al entorno exterior en forma de productos o servicios.

4.2 MARCO EMPRESARIAL³



ANIPACK LTDA, nace por la reestructuración de la empresa **GRAF** en el año 2000.

Rene Gamba, actual Gerente de ANIPACK LTDA. se asocia con su padre, madre y hermanos, convirtiendo esta nueva empresa en un negocio de familia.

ANIPACK LTDA es una empresa que presta servicios encuadernación en anillo doble-o y espiral plástico en el ámbito industrial para toda clase de impresos como: cuadernos, agendas, calendarios de escritorio, calendarios de pared,

³ Entrevista con Rene Gamba Gerente General de ANIPACK LTDA.

libretas, catálogos, textos escolares, programadores etc., además importa materia prima, con la cual produce los espirales con los que trabaja y distribuye este material algunas empresas del sector, convirtiéndose no solo en empresa prestadora de servicios, sino en productora y distribuidora. En el momento cuenta con más de 90 clientes en Bogotá y su producción diaria esta alrededor de 20.000 encuadernaciones, está ubicada en la ciudad de Bogotá en la Cra. 64 A No. 3 – 50 y cuenta con 15 empleados.

Anipack se encuentra clasificada como una pequeña empresa ya que actualmente cuenta con una nomina de 15 empleados y posee unos activos totales de \$220.000.000 aproximadamente, los cuales son mayores a 501 salarios mínimos mensuales vigentes, según la ley 590 de 2000.

Con el fin, de contar con un capital de trabajo que le permitiera iniciar sin mayores dificultades, se asocia con su padre, madre y hermanos, convirtiendo esta nueva empresa en un negocio de familia, lo que le permite contar con un mejor pero no óptimo capital de trabajo.

Aunque la empresa actualmente dispone de buena producción, ventas y un importante grupo de clientes, tiene dentro de sus objetivos crecer comercialmente. Esto teniendo en cuenta que en Colombia se avecinan una serie de tratados comerciales (como el TLC) que en un momento dado podrían afectar negativamente las empresas colombianas, pero que a la vez representan oportunidades que deben ser aprovechadas.

VISIÓN⁴

En 5 años posicionarse en el mercado de la encuadernación, al igual que convertirse en los principales distribuidores de materia prima a nivel nacional, logros que serán alcanzados gracias a la continua actualización de tecnología, innovación, atención oportuna y calidad, junto con sus colaboradores será la clave para alcanzar el éxito.

MISIÓN⁵

ANIPACK LTDA es una empresa que presta servicios encuadernación en anillo doble-o y espiral plástico en el ámbito industrial para toda clase de impresos, adicionalmente importa materia prima para producir sus propios espirales y distribuye el excedente entre algunas empresa del sector.

Todos nuestros esfuerzos están puestos en brindar el mejor y más rápido servicio, lo que es posible gracias al compromiso y dedicación de sus colaboradores y directivos.

4.3 MARCO GEOGRÁFICO

Para la realización de la investigación es necesario saber la macrolocalización y microlocalización en la cual se encuentra la empresa.

⁴ Anipack Ltda.

⁵ Ibíd.

4.3.1 MACROLOCALIZACIÓN

Es necesario identificar la zona donde se encuentra localizada Anipack, para la ubicación del proyecto. A continuación se describe dicha zona que es la Localidad 16 de Puente Aranda.

- **LOCALIDAD 16 DE PUENTE ARANDA⁶**

Puente Aranda es la Localidad número 16 de Bogotá, capital de Colombia. Se encuentra ubicada hacia el centro occidente de la ciudad de Bogotá. Deriva su nombre del puente de la antigua hacienda de Juan Aranda sobre el río Chinúa, hoy llamado caño San Francisco, construida a finales del siglo XVI. Puente Aranda se caracteriza por ser el centro de la actividad industrial de Bogotá.

Con el desarrollo industrial de Bogotá, la Localidad comenzó a convertirse en la sede de una multitud de pequeñas empresas manufactureras que al lado del sector residencial fueron creciendo y ampliándose.

La Localidad se fortaleció en 1944 con el primer reglamento de zonificación y se consolidó a partir de los estudios de Le Cobusier, del Plan Piloto de Bogotá adoptado en 1951 y de la zonificación de 1963 realizada por el Departamento Administrativo de Planeación Distrital. Puente Aranda se convirtió entonces en el epicentro de la actividad industrial de la capital. Diferentes actividades como las de los plásticos, textiles, químicos, metalmecánica, gaseosas, tabaco, concentrados e industrias alimenticias tienen su asiento en esta zona. La norma adoptada en 1968 y el Decreto 159 de 1974 convirtieron a Puente Aranda en un corredor industrial que implicó beneficios para las industrias ubicadas allí ubicadas.

⁶ www.tomasmoro.net. 3h. 19-04-06: 6:20 p.m.

El área Total de la localidad es de 1.724,28 hectáreas y el área urbana es de 1.723,13 hectáreas. Según su extensión urbana La Localidad se encuentra ubicada en el noveno puesto.

De estas hectáreas 700 corresponden a uso industrial y 800 a residencial.

Limita al norte, con la localidad de Teusaquillo, al oriente con los Mártires, al sur con Antonio Nariño y Tunjuelito y al occidente con Kennedy y Fontibón. La enmarcan la diagonal 22, la avenida Ciudad de Quito, la Autopista Sur y la Avenida 68.

Se encuentran ubicadas gran cantidad de talleres, estaciones de servicio y almacenes de repuestos. La actividad comercial se resalta por la presencia de los San Andresitos.

4.3.2 MICROLOCALIZACIÓN⁷

El marco geográfico también comprende como se encuentra distribuida la empresa internamente.

La empresa Anipack Ltda. cuenta con seis máquinas perforadoras y seis máquinas que realizan el proceso de cierre del argollado doble-o, las cuales se ubican en línea realizando de esta manera el proceso por requerimiento, ya que se deben ajustar las maquinas a las especificaciones de tamaño y grosor de cada uno de los productos a argollar. Aproximadamente se realizan 20000 argollados

⁷ En entrevista con Rene Gamba gerente de Anipack, se logro obtener la información de la microlocalización de la empresa.

diarios y se cuenta para ello con una planta de fija de 3 personas y 7 personas que trabajan por número de agendas, libros o calendarios argollados en el día.

4.4 MARCO REFERENCIAL

Para crear estrategias de desarrollo corporativo para la empresa Anipack Ltda. se tiene en cuenta principalmente el proceso de Benchmarking, como herramienta para dar solución al problema de investigación, al igual que los principales componentes teóricos del mercadeo y el sector industrial de la comunicación gráfica.

4.4.1 BENCHMARKING

La herramienta principal que se va a utilizar en Anipack para crear estrategias de desarrollo corporativo en la empresa Anipack Ltda. es el Benchmarking, ya que esta herramienta permite aprender de los otros para mejorar aspectos de las organizaciones y crecer, ser iguales o mejores.

Lo más importante es obtener unos buenos resultados del estudio: aprendizaje valioso, reduciendo riesgos.

El Benchmarking es sencillamente aprender de los otros. Identificarlos, estudiarlos y mejorar basándose en lo que se ha aprendido.⁸

⁸ BOXWELL, Robert J., BENCHMARKING para competir con ventaja, p. 15

Se debe tener en cuenta que las empresas se siguen moviendo. No pueden quedarse estáticas en la era de los mercados globales y del consumidor que exige más y más calidad. Surgen nuevas tácticas, estrategias, modalidades y metodologías.

Las empresas actualmente están en la búsqueda de mejores opciones de desarrollo que les proporcionen mayor participación y competitividad en el mercado. La utilización de herramientas generadoras de ventajas competitivas para cada organización y el permanente contacto con diferentes elementos que promuevan la gestión de la organización como una de las mejores en relación con otras empresas, es lo que hace que en el entorno competitivo, el ingenio de muchos administradores y gerentes sea el principal motor del cambio en las estructuras organizacionales y el gestor de mecanismos innovadores que establezcan estas características. Por esta razón, una de las actividades estratégicas realizadas dentro del marco actual de gestión organizacional, el Benchmarking, permite que las empresas adopten nuevas formas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivas.⁹

La metodología es sencilla:

- 1) Determinar que actividades importantes de su organización son aquellas cuya mejora permitiría al negocio ganar más mediante el benchmarking.
- 2) Determinar los factores claves o piloto de las actividades orientadas al calor.

⁹ *Ibíd.*, p. 21

- 3) Identificar las empresas con prácticas más avanzadas en las actividades orientadas al valor. Estas prácticas avanzadas pueden encontrarse en los competidores o en las empresas de sectores distintos (cualquier empresa que realice extremadamente bien las actividades de valor).
- 4) Medir las prácticas más avanzadas en términos que le permitan, no solo cuantificar las prestaciones, si no también comprender por qué y cómo consiguen los resultados.
- 5) Medir la propia prestación y compararla con la mejor.
- 6) Desarrollar planes para igualar y superar las prácticas más avanzadas o para consolidar el liderazgo, según el caso.
- 7) Obtener el compromiso de todos los niveles de la organización que están involucrados en el plan, lo que resulta más fácil con las pruebas suministradas con un estudio de Benchmarking.
- 8) Poner en práctica el plan y supervisar los resultados.

4.4.1.1 CATEGORIAS O TIPOS DE BENCHMARKING¹⁰:

Existen diversos tipos para implementar el benchmarking en una organización, entre los cuales se tiene los siguientes:

¹⁰BOXWELL, op. Cit. p. 26

a. Benchmarking competitivo

El benchmarking competitivo es la forma de benchmarking más difícil porque, su nombre lo sugiere, las compañías objetivo no están normalmente interesadas en ayudar al equipo de benchmarking. La recopilación de datos, que casi siempre es la tarea que lleva más tiempo, en cualquier esfuerzo de benchmarking, se hace más difícil cuando sus objetivos son los propios competidores.

El benchmarking competitivo significa medir sus funciones, procesos, actividades, productos o servicios comparándolos con los de sus competidores y mejorar los propios de forma que sean, en el caso ideal, los mejores en su clase, pero por lo menos, mejores que los de sus competidores. Para saber que se quiere saber de la competencia se debe hacer una lista de deseos.

b. Benchmarking cooperativo

El benchmarking cooperativo y colaborador son las formas de benchmarking de las que más se habla porque son relativamente fáciles de practicar, porque son interesantes.

En el benchmarking cooperativo, una organización que desea mejorar una actividad particular mediante el benchmarking, contacta con las empresas mejores en su clase y les preguntará si aceptarán compartir conocimientos con el equipo de benchmarking, lo que es un factor clave para asegurar la cooperación.

En el benchmarking cooperativo, el saber fluye normalmente en una dirección desde las empresas objetivo al equipo de benchmarking. Aunque el equipo de benchmarking ofrece frecuentemente a las empresas objetivo proporcionarles algún beneficio a cambio, lo típico es que las compañías objetivo den más de lo que reciben.

c. Benchmarking colaborador

En el benchmarking colaborador, un grupo de las empresas comparte conocimientos sobre una actividad particular, esperando todas ellas mejorar basándose en lo que van a aprender. A veces, una organización independiente sirve como coordinadora, recolectora y distribuidora de datos, aunque un creciente número de empresas dirige sus propios estudios colaboradores.

d. Benchmarking interno

El benchmarking interno es una forma de benchmarking colaborador que muchas grandes empresas utilizan para identificar las prácticas “del mejor en casa” y extender el conocimiento sobre estas prácticas entre otros grupos de la organización.

El benchmarking interno lo realizan a menudo grandes compañías como primer paso de lo que será más adelante un estudio enfocado al exterior.

Hay un par de razones que lo aconsejan. Primera, permite al equipo de benchmarking culminar la curva de aprendizaje, es decir, desarrollar o acrecentar su base fundamental de conocimientos sobre el tema estudiado, con la ayuda de sus colegas, que tendrán menos reservas sobre el hecho de compartir información que sus equivalentes de otras compañías. Segunda, permite al equipo de benchmarking ofrecer más a los directivos de las compañías objetivo externas cuando se les pide que cooperen o colaboren en un estudio.

4.4.1.2 PLANIFICACIÓN DEL BENCHMARKING¹¹

La fase de planificación requiere la capacidad de analizar los temas que se han elegido para hacer el benchmarking y luego requiere grandes habilidades de organización para asegurar que el estudio se planifica de modo que la ejecución sea fluida y tenga éxito.

Una planificación deficiente puede hacer que el proyecto de benchmarking sea una pérdida de tiempo y recursos.

Para el proceso de benchmarking se identifican 8 pasos claves:

Planificación:

1. determinar en que actividades hacer benchmarking.
2. determinar los factores claves a medir.
3. identificar las compañías con prácticas más avanzadas.

Recolección y análisis de datos:

4. medir la actuación de las compañías con prácticas más avanzadas.
5. medir la propia actuación.

Acción:

6. desarrollo del plan para igualar o superar el modelo.
7. obtener compromiso de la dirección y los empleados.
8. poner en práctica el plan y supervisar los resultados.

Un paso importante para la planificación del benchmarking es estructurar el informe: escribir en esquema detallado después de haber identificado los objetivos (antes de recoger y analizar los datos externos en profundidad).

¹¹ BOXWELL, op. Cit., p. 49

En ese punto ya se ha decidido en que actividades hacer benchmarking, que factores claves medir y se han seleccionado las empresas objetivo. Estructurar el informe es un ejercicio valioso que se puede realizar en casi todos los estudios de benchmarking. En esencia se trata de escribir el informe sin los datos.

4.4.1.3 LLEVAR A CABO EL BENCHMARKING ¹²

Para la recolección de datos se deberá tener en cuenta las siguientes pautas generales:

* es normalmente más fácil recoger datos de los no competidores que de los competidores directos.

* es normalmente más fácil recoger datos sobre actividades no esenciales que sobre actividades esenciales. Por tanto, en muchos sectores industriales puede ser más fácil recoger datos de benchmarking de RR.HH. que sobre costes de fabricación o producción.

a. Contacto con empresas objetivo potenciales

Esta es la tarea de recogida de datos que causa mayor angustia en el estudio de benchmarking, el contacto con un ser humano real en una empresa objetivo potencial.

A continuación algunos puntos a tener en cuenta para establecer el primer contacto con objetivos potenciales:

- A quién contactar.

¹² BOXWELL, op. Cit. p. 77 – 105.

- Cómo hacer el contacto.

Antes de poder empezar realmente a analizar los datos, se deben convertir en información útil, información que diga “cómo” se deben reducir los datos de las empresas objetivo y de la propia organización.

4.4.1.4 APLICACIÓN

Al completar la recolección y análisis de datos se debe poner en marcha un plan de acción para superar o igualar el modelo.

Si se ha proyectado adecuadamente el estudio y se ha realizado un análisis de los datos intelectualmente honesto, estarán claros los cambios que la empresa debe hacer para mejorar las actividades estudiadas.

La elaboración de un plan para igualar o superar a la competencia o para fortalecer el liderazgo ya existente, empieza con un análisis de las empresas objetivo en relación con la propia empresa.

La realidad juega un papel significativo en la aplicación de mejoras.

La limitación de recursos, una manifestación frecuente de la realidad, puede presentarse de muchas formas. Tres de las más habituales son: limitaciones financieras, limitaciones humanas y limitaciones temporales.

Al realizar benchmarking en la empresa desde el inicio del proceso debe estar comprometido todo el personal de la organización, teniendo en cuenta que el Benchmarking es un proceso integral, ya que se puede en realidad ayudar a minimizar los problemas políticos asociados, frecuentemente, a la realización de las mejoras en las actividades.

SUN TSU nos dice: “si su estrategia es profunda y de largo alcance, entonces lo que gana con sus cálculos es mucho, de modo que puede ganar antes de luchar. Si su pensamiento estratégico es superficial y de corto alcance, entonces lo que gana con sus cálculos es poco, de modo que pierde antes de dar la batalla. Por eso se dice que los guerreros victoriosos ganan primero y luego van a la guerra, mientras que los guerreros vencidos van primero a la guerra y luego buscan ganarla”¹³

4.4.2 ANÁLISIS DEL MERCADO

El marketing más que ninguna otra función de negocios, se ocupa de los clientes. Crear valor y satisfacción para el cliente constituye el corazón del pensamiento y la práctica del marketing moderno.

Philip Kotler nos presenta la siguiente definición: “el marketing, es la entrega de satisfacción a los clientes obteniendo una utilidad, la meta doble del marketing es atraer nuevos clientes prometiendo por un lado, un valor superior y, por otro, conservar los clientes actuales dejándolos satisfechos”¹⁴.

Para dar solución al problema de la investigación es necesario referenciarlos en los componentes teóricos del marketing.

Ya que para aplicar el benchmarking se hace necesario realizar una medición interna de Anipack Ltda., se debe tener en cuenta como se encuentra la empresa, para así descubrir y tomar como punto de referencia los factores claves a medir en el proceso de dicha herramienta.

¹³ BOXWELL, op. Cit., p. 117.

¹⁴ KOTLER, Philip. Marketing, p. 3.

Con gran frecuencia la información acerca del mercado, su tamaño, los tipos de clientes y sus hábitos es insuficiente para orientar las políticas comerciales. La importancia de los competidores se infravalora y se dedica poco o ningún tiempo a su análisis. Muchos emprendedores no llegan ni tan ni siquiera a definir un plan de cómo llevar el producto al mercado.¹⁵

a. La definición del negocio¹⁶

La definición del negocio es la base de todas las actividades de marketing y comerciales de la empresa y es lo que asegura la coherencia interna.

Las empresas que consiguen y alcanzan el éxito tiene algo en común: saben lo que venden.

La definición del negocio supone responder correctamente a tres preguntas esenciales acerca del producto o servicio:

- * ¿A qué clientes me dirijo?
- * ¿Qué necesidad quiero satisfacer?
- * ¿De cual modo lo haré?

b. Producto o servicio

El producto está constituido por el (los) bien (es) o el (los) servicio (s) que se va (n) a obtener y que será (n) ofrecido (s) al mercado.¹⁷

¹⁵ OLLÉ, Montserrat y otros. EL PLAN DE EMPRESA Cómo planificar la creación de una empresa. p. 21

¹⁶ Ibid. p. 22.

Se debe indicar de la manera concreta en que consisten los bienes o los servicios que la empresa ofrece.

Se debe tener en cuenta que una adecuada descripción del producto es condición necesaria para la correcta orientación de la investigación.

Para desarrollar este tema inicialmente puede indicar el tipo de producto de que se trata, ya sea:

- Bien o servicio.
- Producto de consumo.
- Producto industrial.
- Otras clasificaciones que permiten identificar productos.

Una vez definido el producto se describen las características del bien o del servicio según sea el caso:

- En que consiste el servicio.
- Los fines a los cuales se destina.
- Los atributos funcionales del mismo.
- Las bondades y la calidad.
- Los beneficios directos que recibe el usuario con su utilización.
- Los elementos constitutivos.
- Los servicios complementarios al servicio central.

-Usos del producto: los usos del producto dependen de los fines a los cuales se va a destinar, las formas en que puede ser consumido, empleado y usado.

¹⁷ CONTRERAS BUITRAGO, Marco Elías. Formulación y Evaluación de Proyectos. p.103.

-Productos sustitutivos y/o complementarios: es conveniente indicar los productos sustitutivos y complementarios que existan en el medio, o que se estima que puedan aparecer en el futuro inmediato.

c. El usuario o consumidor

Es absolutamente necesario conocer los clientes y llegar a comprender el comportamiento del consumidor.

Cualquiera que sea el mercado de la empresa, se deben poder contestar las siguientes preguntas¹⁸:

1. ¿Quién compra? ¿Cuáles son las características de los clientes potenciales? ¿Por qué compran los consumidores? ¿Por qué motivo compran el servicio?
2. ¿Qué compran? ¿Qué servicio adquieren?
3. ¿Cómo compran? ¿buscan el producto que quieren o compran lo que se les ofrece?
4. ¿Cuánto compran? ¿son usuarios ocasionales o consumen de forma intensiva el producto?
5. ¿Cuándo compran? ¿en que ocasiones? ¿en que momento lo consumen?

d. Características del mercado

Para implementar el benchmarking en Anipack, es indispensable tener claras algunas características del mercado para su posterior medición con otras empresas, entre las cuales se tiene:

¹⁸ OLLE, Montserrat y otros. *Ibíd.* p. 25.

- * Descripción de la competencia.
- * Condiciones de infraestructura de la empresa.
- * Tendencias de futuro (teniendo en cuenta que la empresa se desenvuelve en un medio cambiante y competitivo en el mercado hacia la globalización).
- * El sector industrial.

e. El precio¹⁹

El precio del producto o servicio no solo influye en que se venda más o menos, si no también en atraer o disuadir a posibles competidores y en provocar acciones contraofensivas en los que se sienten amenazados.

El precio es un indicador de valor para el cliente. Los precios que se cobran son parte de la imagen del negocio y deben reflejar lo que los clientes creen que es valor del producto o servicio.

El papel del precio en la venta de los servicios es mas importante si cabe que en caso de los productos. La tarifa u honorarios que fije el emprendedor tendrán un papel decisivo a la hora de determinar el valor percibido por el cliente. Dado que el servicio es intangible, el precio refleja la calidad, el grado de especialización y el valor que los resultados tienen para el cliente del servicio.

¹⁹ OLLE, Montserrat y otros. Ibíd. p. 31.

f. Comercialización del servicio

Cuando se habla de comercialización del producto o servicio, se hace alusión a la forma en que los productores hacen y/o harán llegar sus productos o servicios a los consumidores o usuarios o sea cómo se establece el contacto entre la oferta y la demanda.²⁰

g. Distribución

Resulta prácticamente imposible distribuir servicios en la forma tradicional pues los clientes no tienen posesión física de un servicio. Deben desarrollarse sistemas de distribución para prestar el servicio de manera conveniente y en los lugares en que se espera hallarlo. La distribución de los servicios suele exigir diversos puntos de venta para aumentar la comodidad de los clientes.

Otra forma de distribuir un servicio consiste en separar la producción y el consumo creando una representación tangible del servicio. Una tarjeta de crédito, por ejemplo aumenta la comodidad pues da al cliente algo tangible que poseer.²¹

Esto también permite que la empresa distribuya sus servicios de crédito por medio del correo.

Los servicios al igual que los bienes deben ser situados en el lugar más adecuado, para que los usuarios los tengan a su disposición en el momento que los requieran.

²⁰ CONTRERAS BUITRAGO, Marco Elías. *Ibíd.* p. 211

²¹ FERRELL, O.C., *Estrategia de Marketing.* p. 121

La distribución se hace a través de canales.” Un canal de distribución es la ruta que toma el bien o el servicio al pasar del productor al consumidor final y está integrado por aquellos intermediarios que intervienen para que el proceso se desarrolle de manera adecuada”²².

Los beneficios que produce la distribución son de lugar y espacio. El beneficio de lugar tiene que ver con la capacidad e ubicar el producto cerca al consumidor evitándose a este a éste su traslado a grandes distancias para adquirirlo y de esta manera facilitándole la satisfacción de la necesidad. El beneficio de tiempo se da cuando se lleva el bien o el servicio al consumidor en el tiempo que lo requiere.

h. Promoción y publicidad

La promoción abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores de comprarlo.²³

La promoción tiene como finalidad estimular la venta del bien o del servicio en forma rápida y fuerte utilizando diversos instrumentos como: muestras gratis, demostraciones, degustaciones, ofertas especiales, cupones, rebajas de precios, sorteos., dado que es imposible mostrar o exhibir un servicio en forma directa, la publicidad de servicios suele centrarse en señales tangibles que simbolizan el servicio.²⁴

La publicidad no busca tanto lograr la reacción inmediata de los compradores sino que pretende conseguir una actitud favorable a un plazo más largo, pero que finalmente conducirá a la compra, Ej.: medios de comunicación masiva, publicidad directa, etc.

²² CONTRERAS BUITRAGO, Marco Elías. Ibid. p. 213

²³ KOTLER, Philip. p. 51.

²⁴ FERRELL, O.C. p. 121.

4.4.3 SECTOR INDUSTRIAL DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA²⁵

Es necesario conocer el sector en el cual se encuentra ubicada la empresa Anipack Ltda.

La Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica, Andigraf, fue creada el 30 de abril de 1975 con el objetivo de agremiar a las empresas del sector en el país, representar y defender sus intereses e impulsar su desarrollo y competitividad.

En treinta y un años sus acciones arrojan un balance positivo, pues ha sabido detectar a tiempo las necesidades de construir unas condiciones de entorno que favorezcan el desempeño empresarial del sector, para que crezcan la inversión, la producción, el empleo, las exportaciones, etcétera. De ahí que todo tipo de empresas gráficas hagan uso continuo de los servicios y productos que ofrece. De esta manera, el Gremio representa al sector en instancias nacionales e internacionales, defendiendo sus intereses y estimulando la apertura de espacios de cooperación y concertación entre el sector público y el privado. Colateralmente, apoya el desarrollo de las empresas gráficas a través de programas y actividades para fortalecer sus capacidades, atendiendo las necesidades específicas de los subsectores; desarrolla estudios específicos para el sector, emprende acciones de capacitación en asocio con el Centro de Desarrollo Tecnológico para la Competitividad de la Industria de la Comunicación Gráfica, Cigraf, y fomenta la cultura exportadora.

²⁵ www.andigraf.org/sector. 1h. 30-10-06: 6:44 p.m.

Misión

En ANDIGRAF trabajamos por el sector gráfico colombiano, desarrollando programas, actividades, productos y servicios que apoyan y acompañan efectivamente los esfuerzos de los empresarios de la industria de la comunicación gráfica.

Objetivos

- Agremiar a las empresas de la industria gráfica en el país, representar y defender sus intereses.
- Promover el desarrollo y la actualización de las empresas del sector.
- Fomentar una cultura de innovación, desarrollo tecnológico, productividad, competitividad e internacionalización.
- Promover la formación integral del talento humano de la industria gráfica.
- Desarrollar acciones que propicien favorables condiciones de comercialización para los productos de la industria gráfica.

Beneficios de ser afiliado

Ante la globalización y las condiciones de libre comercio, las empresas gráficas en Colombia tienen el reto de ser altamente competitivas y por esto Andigraf ejecuta estrategias para su desarrollo, sustentamiento y rentabilidad. Así es como nuestros afiliados cuentan con el Gremio para:

- Representación y unión gremial
- Información
- Negociación

- Divulgación
- Modernizar y optimizar su gestión
- Tener mayor eficiencia, calidad y competitividad
- Lograr un apropiado uso de la tecnología
- Capacitación

4.4.4 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

El sector de las artes gráficas posee en la actualidad las siguientes características:

- Alta concentración de establecimientos en Bogotá y Valle del Cauca.
- Más del 75% de las empresas de la cadena productiva son PYMES.
- Se ubica dentro de los veinte sectores más competitivos de Colombia.
- Demanda por pedidos o a la medida, no acumula stock.
- Sector dependiente de demanda derivada y del ciclo económico.
- Consolidado como sector altamente exportador.
- Alto componente importado en el costo del producto final exportado.
- Requisitos del Mercado: los requisitos para prestar el servicio de anillado en Colombia no son complejos.

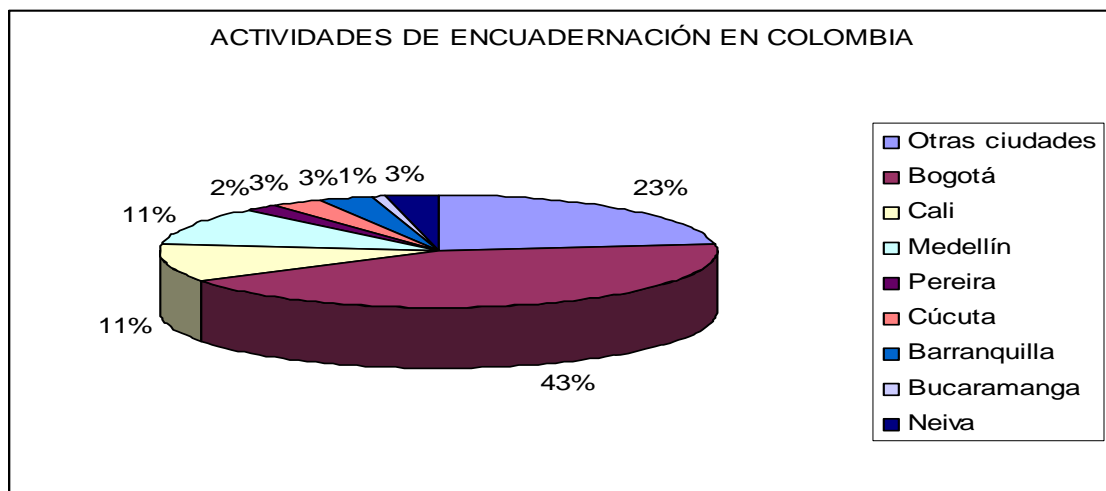
A nivel legal se deben cumplir con todas las leyes y reglamentos de una empresa formalmente constituida, algunos de esos requisitos está el cumplimiento oportuno en el recaudo (a través de la facturación) y pago de los impuestos, la legalidad de los estados financieros y el cumplimiento de criterios de personal entre otros.

Actualmente Anipack Ltda. cumple con dichos requisitos para que pueda operar dentro de un marco legal.

- El servicio de encuadernación está estipulado bajo el código CIUU D223300, bajo este operan 559 empresas según datos obtenidos de la Cámara de Comercio.

- De las 559 empresas, 233 operan en Bogotá, 64 en Calí, 63 en Medellín, 15 en Barranquilla, 7 en Bucaramanga, 17 en Cúcuta, 18 en Neiva, 12 en Pereira y las restantes 130 distribuidas en ciudades como Espinal, Pasto, Florencia, Yumbo e Itagui entre otras.

Ilustración 1- actividades de encuadernación en Colombia.



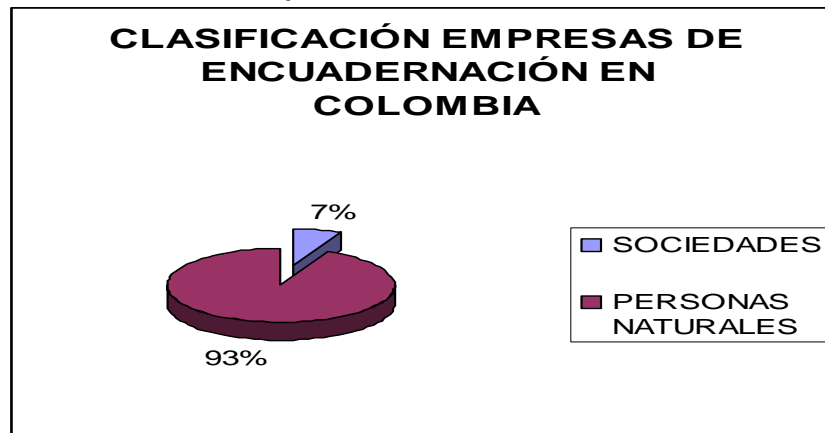
Fuente: Andigraf. (Revista Técnicas gráficas febrero de 2007)

Como se puede observar en Bogotá es donde se encuentran la mayoría de las empresas de encuadernación, seguidas de Medellín y Cali.

De todas las empresas ubicadas en el país, solo 38 están registradas como sociedades, las demás funcionan como personas naturales.²⁶

²⁶ Cámara de Comercio

Ilustración 2- Empresas de encuadernación en Colombia



Fuente: Cámara de Comercio. (Revista Técnicas gráficas febrero de 2007)

Es indispensable conocer los diferentes tipos de empresas que se encuentran en el sector de las artes gráficas, para determinar el comportamiento del mercado.

Según la Clasificación Industrial Uniforme (CIUU), se agrupan siete subsectores, de acuerdo a las actividades que desarrollan cada una de las empresas.

A continuación la siguiente tabla nos indica las actividades del sector de las artes gráficas:

Tabla 1- Actividades económicas del sector de las Artes Gráficas

ACTIVIDAD	CIUU
Edición de libros folletos, partituras y otras publicaciones.	D2241
Edición de materiales grabados.	D2213
Otros trabajos de edición.	D2219
Actividades de impresión.	D2220
Arte, diseño y composición.	D2231
Fotomecánica y análogos.	D2232
Actividades de encuadernación.	D2233
Acabado o recubrimiento.	D2234

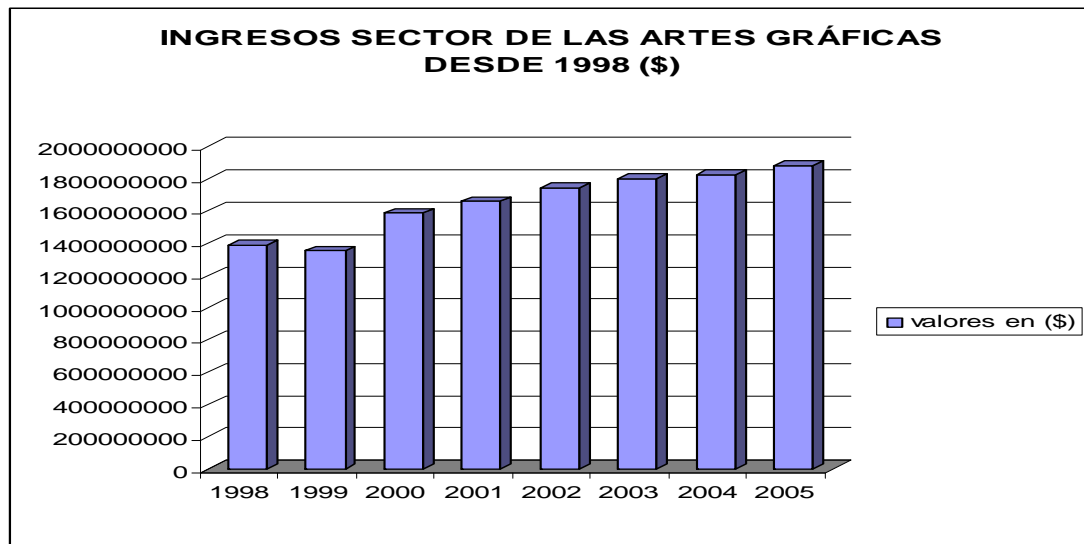
Otros servicios conexos ncp.	D2239
Reproducción de materiales grabados.	D2240

Fuente: Cámara de Comercio.

En los datos registrados en la Superintendencia de Sociedades con relación a las bases de datos de los estados financieros procedentes de las empresas del sector de las Artes Gráficas, se demuestra que dicho sector crece moderada y constantemente.

Según los ingresos del sector en los últimos años se tiene:

Ilustración 3- Comportamiento del sector



Fuente: Superintendencia de Sociedades. . (Revista Técnicas gráficas febrero de 2007)

Dado lo anterior se refleja que el sector desde 1998 ha tenido un crecimiento del 30%, esto gracias a los ingresos generados al incremento de las exportaciones del sector.

El mercado captado por Anipack esta actualmente en un 1.87% del total de las empresas ubicadas en Bogotá (se tuvieron en cuenta aquellas empresas registradas en Cámara de Comercio bajo los códigos D2232 y D2220, que son clientes potenciales de Anipack Ltda.).

El mercado de las artes gráficas dentro del contexto de la globalización tiene buenas perspectivas pues la posición del sector gráfico una vez entre en vigencia el Tratado de Libre Comercio será positiva, gracias a un trabajo conjunto mediante el cual se llegó a un acuerdo sobre la desgravación, que contempló plazos razonables tanto para insumos y materias primas como para productos.²⁷

La mencionada desgravación comprende:

- Canasta A (desgravación inmediata) 30% de los productos del sector.
- Canasta B (desgravación no lineal a cinco años) 42% de los productos del sector.
- Canasta C (desgravación lineal a diez años) 28% de productos.

El entorno internacional muestra el fortalecimiento de la tendencia a la consolidación, compras y fusiones en la industria editorial que se ha extendido a Latinoamérica y que tiene repercusiones en la industria de los servicios de impresión.

- La competencia a la que actualmente se enfrenta Anipack son tres empresas: Jumalu, Terminados & Suministros y Alemana de Productos, ubicadas en la ciudad de Bogotá, las cuales captan buena parte del mercado y se encuentran

²⁷ En: www.andigraf.org/TLC. 5h. 11-11-06: 4:20 p.m.

bien posicionadas. Por lo anterior de dichas empresas se tratará más adelante cuando se realice la medición de empresas por medio de Benchmarking para así aprender de ellas e igualarlas o superarlas.

- Anipack actualmente cuenta con 5 máquinas perforadoras, 1 compresor, 4 máquinas cerradoras mecánicas, 1 máquina estampadora al calor, 1 guillotina, 1 máquina sacabocados y una máquina formadora de espiral.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN: Descriptiva.

La investigación en ciencias sociales se ocupa de las características que identifican los diferentes elementos, componentes y su interrelación.

Según Méndez: “la investigación descriptiva es aquella que identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”²⁸.

La investigación se caracteriza como descriptiva por los siguientes elementos:

- Se identifican elementos y características del problema de investigación
- El problema de investigación abarca hechos y comportamientos económico-sociales actuales de la sociedad.
- El problema planteado llevara a que los resultados de la investigación sean base para la formulación de nuevas hipótesis a partir de las cuales se inicia un conocimiento explicativo
- Se asocian las variables de investigación

²⁸ MÉNDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación. p.137.

5.2 POBLACIÓN Y LÍDERES COMO FUNDAMENTO DE LA INVESTIGACIÓN (MUESTRA).

Para la determinación de la población y los líderes como fundamento de la Investigación (muestra) fue necesaria la asesoría del director del trabajo de grado y del Ingeniero Industrial Luís Ignacio López Farfán, quienes gracias a su experiencia e idoneidad en el tema guiaron y aconsejaron como determinarlas, igualmente fue necesario el apoyo teórico en el libro Estadística y Muestreo de Ciro Martínez Bencardino.

5.2.1 POBLACIÓN.

Según Luís Ignacio López Farfán:” Para determinar la población del proyecto es necesario tener claro el objetivo hacia el cual se dirige la investigación, así como la actividad de Anipack y el sector en el cual la empresa se encuentra ubicada, dando por entendido que es una población pequeña y finita.²⁹

En la investigación la población no se dirige a un número determinado de personas, si no a las empresas que son competencia de Anipack y líderes en el sector, de las cuales se elegirán las que sean líderes como fundamento de la investigación que servirán de apoyo para buscar los elementos con los cuales se dará solución al problema teniendo en cuenta que se utilizará la técnica del Benchmarking.

²⁹ LÓPEZ FARFÁN, Luis Ignacio. Especialista en Mercadeo Universidad de La Salle, Facultad de Administración de Empresas. 03-10-06

La población esta compuesta por las 47 empresas que conforman el sector de las artes gráficas en Colombia especializadas el servicio de encuadernación, materiales y suministros para encuadernación y terminación, las cuales se relacionan a continuación:

Tabla 2- Empresas sector de las Artes Gráficas en Colombia, especializadas en el servicio de encuadernación, materiales y suministros para encuadernación y terminación.

No	EMPRESA	CIUDAD
1	ALEMANA DE PRODUCTOS	Bogotá, Distrito Capital
2	JUMALU	Bogotá, Distrito Capital
3	DISGRACOL LTDA.	Bogotá, Distrito Capital
4	MÜLLER MARTINI (MÜLLER MARTINI COLOMBIA LTDA.)	Bogotá, Distrito Capital
5	HEIDELBERG COLOMBIA S.A.	Bogotá, Distrito Capital
6	COMERCIALIZADORA DE ANILLOS Y ENCUADERNACION LTDA	Bogotá, Distrito Capital
7	PROVEEDOR GRÁFICO	Bogotá, Distrito Capital
8	ALEMANA DE PRODUCTOS METALICOS LTDA.	Bogotá, Distrito Capital
9	GRUPO KOPELLE LTDA. (GRUPO KOPEL)	Bogotá, Distrito Capital
10	ONDESYS DE AMERICA LATINA	Bogotá, Distrito Capital
11	ANILLOS & ENCUADERNACION	Bogotá, Distrito Capital
12	ALBERTO DUARTE F. Y CIA. LTDA.	Bogotá, Distrito Capital
13	3G GARRIDO	Cali, Valle del Cauca
14	BETACOM LTDA.	Bogotá, Distrito Capital
15	VENCOL INTERNATIONAL INC	Bogotá, Distrito Capital
16	ADHESIVE PEGACRYL DE COLOMBIA	Bogotá, Distrito Capital
17	ANIFLEX LTDA.	Bogotá, Distrito Capital
18	DISTRIMATIC LTDA. (BOTERO CARLOS)	Bogotá, Distrito Capital
19	C.A. MEJIA Y CIA. S.A.	Medellín, Antioquia
20	ENCUADERNACION FINA JOSE GARCIA VARGAS.	Bogotá, Distrito Capital
21	FRAMECO LTDA.	Medellín, Antioquia
22	GENERAL METALICA LTDA.	Cali, Valle del Cauca
23	HERRERA RICAUTE Y CIA. C.I. S.A.	Bogotá, Distrito Capital
24	MARION S.A.	Envigado, Antioquia
25	MOMPLAST LTDA.	Bogotá, Distrito Capital
26	PAPELERIA HACER.	Medellín, Antioquia
27	PAPELERIA MARION S.A.	Medellín, Antioquia
28	PLASTIMAQUINAS CARLOS BEJARANO Y SUCESORES CIA.	Medellín, Antioquia
29	QUIMICA AMTEX S.A.	Medellín, Antioquia
30	REGRAFCO LTDA.	Bogotá, Distrito Capital
31	REIMEX INTERNACIONAL	Bogotá, Distrito Capital

32	SITAEI LTDA.	Bogotá, Distrito Capital
33	SUPERTERMINADOS LTDA.	Cali, Valle del Cauca
34	COMERCIALIZADORA ENCUADERNACIÓN LA VELOZ	Barranquilla, Atlántico
35	QUÍMICA AMTEX S.A.	Medellín, Antioquia
36	ANILLANDO (SERNA JAIME)	Bogotá, Distrito Capital
37	ACOPISE LTDA.	Bogotá, Distrito Capital
38	TERMINADOS & SUMINISTROS LTDA.	Bogotá, Distrito Capital
39	REIMEX INTERNACIONAL	Bogotá, Distrito Capital
40	DISGRACOL LTDA.	Bogotá, Distrito Capital
41	DISTRIBUIDORA Y ENCUADERNACION MINOTAUROS	Cali, Valle del Cauca
42	ALMACEN NAVARRO C. LIMITADA	Medellín, Antioquia
43	3G GARRIDO	Cali, Valle del Cauca
44	ALBERTO DUARTE F. Y CIA. LTDA.	Bogotá, Distrito Capital
45	GENERAL METALICA LTDA.	Cali, Valle del Cauca
46	GRUPO KOPELLE LTDA. (GRUPO KOPEL)	Bogotá, Distrito Capital
47	RODRIGO BALCAZAR MONZON	Bogotá, Distrito Capital

FUENTE: www.andigraf.org/sector

5.2.2 LÍDERES COMO FUNDAMENTO DE LA INVESTIGACIÓN (MUESTRA).

La selección de la muestra es de carácter no aleatorio. Según Ciro Martínez: “es aquella cuando los elementos son elegidos por medio de métodos no aleatorios. Se confía al juicio subjetivo de seres humanos, donde las unidades son tomadas por conveniencia.

La muestra dirigida está constituida por una parte de la población que el investigador considera representativa del universo”³⁰.

Para determinar las empresas líderes como fundamento de la investigación (muestra) se parte de la herramienta que se aplicará: el Benchmarking. Dichas empresas pertenecen al Sector de las Industria gráfica, especializadas en el

³⁰ MARTINEZ B., Ciro. Estadística y Muestreo, p. 707.

servicio de encuadernaciones materiales y suministros para encuadernación y terminación.

Lo anterior porque en el Benchmarking la empresa objetivo debe ser comparada con las empresas líderes del sector, a continuación la muestra para dar solución a la investigación se conforma por:

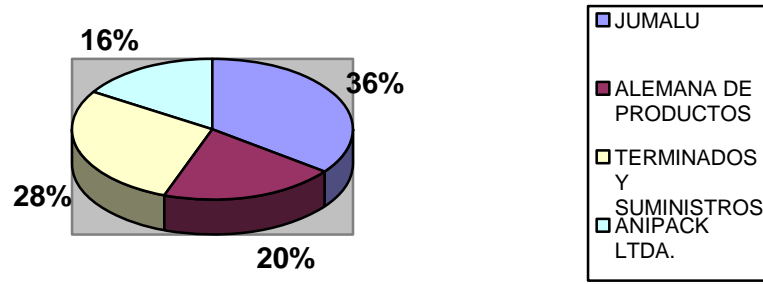
Las empresas líderes del sector de la Industria gráfica, especializadas en el servicio de encuadernaciones materiales y suministros para encuadernación y terminación son las siguientes:³¹

- JUMALU.
- TERMINADOS Y SUMINISTROS.
- ALEMANA DE PRODUCTOS.

A continuación se observa la participación de estas empresas que demuestran ser las líderes del sector y que servirán de fundamento para la investigación; también se incluye la participación de Anipack Ltda.:

³¹ www.andigraf.com. 2h. 08-11-06: 6:25 p.m.

Ilustración 4 Participación líderes en anillado
PARTICIPACION EMPRESAS DE ANILLADO Y
ENCUADERNACIÓN



Fuente: Andigraf. . (Revista Técnicas gráficas febrero de 2007)

Con el anterior grupo de empresas líderes se buscará los elementos que ayudarán a dar solución al problema de investigación, ya que son las empresas con las cuales se comparará Anipack Ltda. por medio de la aplicación del Benchmarking cooperativo.

6. DESCRIPCIÓN DE USOS, SERVICIOS Y CONSUMIDOR POTENCIAL DE ANIPACK LTDA.

En el presente capítulo se describirá el servicio y los productos que ofrece la empresa Anipack Ltda., así como la capacidad actual de la empresa, la comercialización y el cliente potencial de la misma.

La descripción de estos aspectos permitirá dar inicio al diagnóstico de la empresa Anipack Ltda., y a la solución del problema planteado en la investigación.

6.1 PRODUCTO O SERVICIO

El servicio principal que presta la empresa se denomina “servicios de encuadernación” bajo el código CIUU D223300.

Actualmente Anipack Ltda. no cuenta con un portafolio estructurado de productos y servicios.

Los servicios que ofrece Anipack se detallan a continuación:

- a) Encuadernación en anillado doble “O”: es el proceso final en la elaboración de un cuaderno, agenda, calendario u otro artículo que ha sido previamente elaborado por el cliente. El anillado con calidad doble “O” es el paso final para salir al mercado, su presentación es anillo doble “O” de la más alta calidad importado de Brasil, los precios son variables según el número de hojas, el largo de la encuadernación, diámetro del anillo y cantidad de ejemplares a encuadernar.

- b) Encuadernación en espiral plástico: también es la parte final del trabajo en la elaboración de un cuaderno, agenda, calendario u otro artículo que ha sido previamente elaborado por el cliente, pero que requiere ser anillado con calidad, el espiral plástico es directamente fabricado por Anipack Ltda., los precios varían al igual que la encuadernación en doble "O".
- c) Estampado al calor para libros y agendas: se usa generalmente dorado para delimitar las hojas de los diccionarios, las biblias, agendas y otros artículos que lo requieran, son formas de medio círculo ubicadas en una parte visible de las hojas del texto que se esté estampando.
- d) Elaboración de estuches en cartón rígido para libros: las cajas de cartón rígido son utilizadas como medio de protección de textos gruesos tipo exportación. Esto por la necesidad que hay de transportar estos de forma segura y sin que se averíen fácilmente, además estas cajas se usan para darle una mejor presentación a los textos, son cajas duras de tamaño mediano, una de sus caras queda descubierta (que es por donde entra y sale el libro).

Una vez descritos los servicios que ofrece Anipack Ltda. Es necesario describir los productos:

- a) Anillo 6 mm: anillo metálico en diferentes colores usado principalmente para trabajos pequeños, como almanaques de mesa y minicudernos.
- b) Anillo 8 mm: anillo metálico en diferentes colores usado un poco menos pequeño que los que necesitan anillo de 6 mm., es usado en catálogos y algunos almanaques de pared.

- c) Anillo de 9.5 mm: anillo metálico en diferentes colores, se usa para cuadernos pequeños.
- d) Anillo de 11 mm: anillo metálico en diferentes colores usado para cuadernos pequeños, agendas y otros.
- e) Anillo de 12.7 mm: anillo metálico en diferentes colores usado para cuadernos medianos, agendas y otros.
- f) Anillo de 14 mm: anillo metálico en diferentes colores, se usa para cuadernos grandes, catálogos, agendas y otros.
- g) demás para otros artículos de mayor tamaño se usa: anillo de 16 mm, anillo de 19 mm y anillo de 22 mm.

6.2 CAPACIDAD ACTUAL DE ANIPACK LTDA.

Anipack Ltda. cuenta con una planta de producción amplia y posee activos totales de \$220.000.000. Posee activos fijos para su producción por un costo promedio de \$42.000.000.

Dichos activos fijos se describen a continuación:

Tabla 3 Capacidad Actual de la Empresa

MÁQUINA	CANTIDAD	CAPACIDAD	VALOR (\$)
Perforadoras	5	18000 perforaciones (hoja) / hora	20.950.000
Estampadoras de calor	1	5000 unidades diarias	2.850.000
Compresor	1		3.080.000

Guillotina	1	50 cortes/hora	1.065.850
Cerradoras mecánicas	4	6000 encuadernaciones/ día	10.220.000
Máquina saca bocados	1	400 calendarios / hora	850.000
Máquina formadora de espiral	1	600 tiras de espiral/día	2300000

Fuente: Anipack Ltda.

6.3 PRECIO

Actualmente Anipack Ltda. no maneja una estrategia de fijación de precios en especial debido a que los precios de los productos y los servicios varían de acuerdo a los requerimientos del cliente.

Los precios que maneja Anipack Ltda. para los productos y servicios que presta y se presentan a continuación en la siguiente tabla:

a. Servicios:

Tabla 4- PRECIOS SERVICIOS ANIPACK 2007

SERVICIO	PRECIO
Encuadernación en anillo doble "O"	Menos de 1000 unid. \$390/u. Entre 1001 y 5000 unid. \$377/u. Superior a 10000 unid. \$358/u.
Encuadernación en espiral plástico	Menos de 1000 unid. \$270/u. Entre 1001 y 5000 unid. \$258/u. Superior a 10000 unid. \$235/u.
Estampado al calor para libros y agendas	\$7 centímetro cuadrado.

Fuente: Anipack Ltda.

b. Productos:**Tabla 5- PRECIOS PRODUCTOS ANIPACK 2007**

PRODUCTO	PRESENTACIÓN	PRECIO
Anillo 6 mm	Caja grande por 800 tiras. 100 loops por tira.	\$496000
	Caja pequeña por 400 tiras. 100 loops por tira.	\$248000
	Caja pequeña por 400 tiras. 96 loops por tira	\$238000
Anillo 8 mm	Caja grande por 600 tiras. 100 loops por tira.	\$492000
	Caja pequeña por 300 tiras. 100 loops por tira.	\$246000
	Caja pequeña por 300 tiras. 96 loops por tira.	\$236000
Anillo 11 mm	Caja grande por 350 tiras. 100 loops por tira.	\$392000
	Caja grande por 350 tiras. 96 loops por tira.	\$376000
	Caja pequeña por 170 tiras. 100 loops por tira.	\$190400
	Caja pequeña por 170 tiras. 96 loops por tira.	\$182780
Anillo 14 mm	Caja grande por 180 tiras. 100 loops por tira.	\$256680
	Caja grande por 180 tiras. 96 loops por tira.	\$246413
	Caja pequeña por 100 tiras. 100 loops por tira.	\$142600
Anillo 16 mm	Caja grande por 80 tiras. 68 loops por tira.	\$144704
	Caja grande por 80 tiras. 63 loops por tira.	\$134064

Anillo 22 mm	Caja grande por 80 tiras. 68 loops por tira.	\$198560
	Caja grande por 80 tiras. 63 loops por tira.	\$183960
Anillo 19 mm	Caja grande por 80 tiras. 68 loops por tira.	\$168640

Fuente: Anipack Ltda.

6.4 COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO

A continuación se muestra la manera en que Anipack Ltda. comercializa los productos y servicios que ofrece a los clientes.

a. Distribución

Para el servicio de anillado se usa la siguiente cadena de valor agregado:

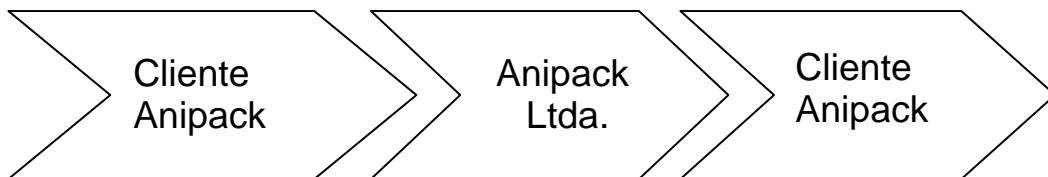


Ilustración 5 – Distribución del servicio de Anillado

Aquí se puede observar que la empresa cliente de Anipack lleva el producto (agenda, libro, cuaderno, almanaque, etc.) semiterminado a Anipack Ltda. para el proceso final del producto que es el anillado o la encuadernación, luego Anipack Ltda. le entrega a la empresa cliente el producto final listo para la comercialización.

En el caso de los productos se maneja un canal de distribución sencillo puesto que en Anipack es donde se produce la materia prima: Anillo doble "O" en distintos calibres los cuales se usan no solo para la prestación del servicio de anillado, si no que actualmente se ofrecen en el mercado:

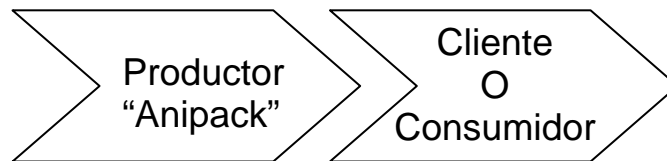


Ilustración 6 - Canal de distribución de productos de Anipack Ltda.

Aquí se puede observar que la empresa productora "Anipack Ltda. elabora la materia prima correspondiente y luego es comercializada a los clientes que en este caso son empresas que utilizan el anillo producido por Anipack Ltda. en sus productos.

b. Promoción y publicidad

Anipack Ltda. actualmente no maneja estrategias de publicidad y promoción debidamente estructuradas.

En relación a publicidad lo único que maneja Anipack Ltda. es el reconocimiento en una revista especializada del sector de las artes gráficas Técnicas Gráficas y se encuentra en un directorio especializado en Internet: www.colombiagraph.com , medios en los cuales solo se hace referencia a los datos básicos de la empresa como lo es su ubicación, el número telefónico y un correo de contacto con la empresa.

Anipack no cuenta con página Web propia, ni folletos publicitarios donde de a conocer productos y servicios lo cual pone a la empresa en desventaja frente a la competencia porque al no posicionar su imagen en el mercado pierde la posibilidad de captar nuevos clientes.

En relación a promoción la empresa no ofrece en la actualidad a sus clientes promociones para comercializar los servicios y los productos.

6.5 EL CLIENTE

Los consumidores de los servicios de Anipack Ltda. Son empresas del sector de las artes gráficas que elaboran almanaques, agendas y cuadernos, como también editoriales cuya terminación del producto requieran el anillado de los mismos. Anipack Ltda. Entra a prestar sus servicios de post-impresión de todo el proceso a través del servicio de anillado.

El cliente de Anipack se puede clasificar en empresas editoriales y publicocomerciales.

De los clientes de Anipack se destacan las siguientes características:

- 1) la mayoría de las empresas editoriales ejecutan la totalidad del proceso de elaboración de textos. Sin embargo, en la base de datos de la Cámara de Comercio no es posible identificar cuales de estas empresas ejecutan todo el proceso hasta su terminación y cuales subcontratan ciertos servicios.
- 2) Para la elaboración de un texto, agenda u otro que requiere ser anillado, es necesario subcontratar servicios, cuando las empresas no poseen la

maquinaria necesaria para anillar con rapidez, quieren ahorrar costos de mano de obra, no quieren adquirir maquinas, etc.

- 3) El servicio de anillado es variable, dependiendo de los artículos que este elaborando la empresa que lo consume. La mayor parte de los textos requieren de encuadernación tradicional.

El grupo de clientes con los que actualmente cuenta Anipack Ltda. son:

- Printer Colombiana S.A.
- Gamacolor Editorial S.A.
- Procesos Gráficos.
- Quebecor World Bogotá S.A.
- Editorial JL Impresiones.
- Litoexpress.
- Saenz Y CIA S.A.
- Ediciones Antropos.
- Pronto Printer.
- Arte Y Diseño Gráfico.
- Gráficas Gilpor Ltda.
- Editorial Servioffseet.
- Multimpacto Editores.
- Nuevas Ediciones.
- Prisma Ediciones.
- SAS impresiones.
- Dirección Gráfica.
- Express estudio Gráfico Digital.
- Neira Impresiones.

7. ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL DE ANIPACK LTDA.

La internacionalización y las condiciones de libre comercio son de gran importancia, por eso se debe tener en cuenta ya que es un medio en el cual se desenvuelve actualmente la economía mundial.

Por lo anterior se realizó una entrevista ejecutiva al Gerente general de Anipack Ltda. Rene Gamba con el fin de saber como enfrenta los retos y desafíos de la globalización y los Tratados de Libre Comercio.

A continuación se presenta la información obtenida en la entrevista:

Empresa: “Anipack Ltda.” **Fecha:** Diciembre 5 de 2006 **Hora:** 10:25 a.m.

Entrevistado: Rene Gamba. **Cargo:** Gerente General.

Entrevistador (a): Yamile C. Pineda Largo.

¿Cuál es la perspectiva de Anipack Ltda. frente a los retos y desafíos que trae la globalización para las pequeñas y medianas empresas?

R/. Según Rene Gamba: La internacionalización es un fenómeno que obliga a que las empresas crezcan comercialmente especialmente las Mipymes, ya que son las que entran en riesgo de desaparecer pues se enfrentan a nuevas empresas que lleguen al sector o a aquellas que se fusionen y capten el mercado.

Uno de los principales factores en los cuales Anipack debe fortalecerse es en la modernización de la tecnología, ya que es una clave para competir y ofrecer servicios de la más alta calidad y menor tiempo que es lo que persigue y quiere el cliente.

En Anipack se esta empezando a elaborar y ejecutar estrategias para su desarrollo, sustentamiento y rentabilidad, para así tener mayor eficiencia, calidad, competitividad y lograr un apropiado uso de la tecnología

Un factor importante para crecer y ser los mejores son las personas pues gracias al trabajo que ellos ejecutan día a día se ha logrado llegar y conseguir la empresa que existe hoy en día, siendo consciente que en Anipack no se manejan programas de capacitación, seguridad industrial y manejo de un código de conducta o manual de funciones.

Se dará importancia a las anteriores falencias relacionadas con la seguridad y desarrollo de competencias en los empleados, ya que la empresa junto con su gente debe formar una mente globalizadora para sobrevivir en el mercado.

El crecimiento de Anipack Ltda. se fundamenta en la calidad del servicio, el cual satisface las necesidades y expectativas razonables de los clientes, para competir y sobrevivir en un ambiente internacionalizado se dedicara a la innovación y la creatividad, al igual que las posibles alianzas entre empresas del sector, la ampliación de productos y servicios, y la apertura de sucursales de la empresa en otras ciudades de Colombia, con el fin de ser una empresa fuerte y resistente ante los cambios.

8. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA ANIPACK LTDA.

Es necesario conocer el diagnóstico actual de la empresa Anipack Ltda. para así determinar las estrategias que se seguirán en la empresa implementando el Benchmarking.

La información detallada en la matriz DOFA fue suministrada por Rene Gamba, Gerente General de Anipack Ltda. quien expreso cual es la situación actual de la empresa en el entorno interno y externo.

8.1 D O F A de “Anipack Ltda.”

Tabla 6 - DOFA ANIPACK LTDA.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1. Falta manejo de estrategias de publicidad y mercadeo.	1. Creciente demanda del servicio de anillado.
2. Falta la creación de un reglamento interno de trabajo.	2. El TLC permite facilidades de importación de materias primas a bajos costos.
3. Cuenta con poco tiempo en el mercado a comparación de la competencia.	3. Alianzas entre las empresas del sector.
4. Falta mantenimiento preventivo de la maquinaria utilizada para la producción.	4. Crecimiento de las empresas del sector de las artes gráficas.
5. Falta control y manejo de inventarios.	5. Tasas de interés flexible y créditos especiales para empresas por parte de entidades financieras.
6. Falta manejo adecuado de los costos de producción.	6. El TLC facilita las exportaciones del sector gráfico.
7. No maneja sistemas y normas de seguridad industrial.	7. Implementación de Benchmarking en Anipack Ltda.

FORTALEZAS	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Anipack Ltda. es reconocida por prestar servicios y productos de alta calidad. 2. Elabora parte de la materia prima. 3. Anipack Ltda. posee maquinaria propia. 4. Personal altamente comprometido. 5. Anipack Ltda. cuenta con un importante grupo de clientes en el mercado. 6. Anipack Ltda. presta servicios de domingo a domingo. 7. Las empresas clientes exportan el servicio y producto final realizado. 8. Visión de posicionamiento y crecimiento de la empresa. 9. Clima laboral agradable. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fluctuación de la tasa representativa del mercado para exportaciones. 2. Al ser una pequeña empresa entra en riesgo de desaparecer ante las tendencias globalizadoras en el mercado. 3. Campañas de promoción por parte de la competencia. 4. El TLC facilita que entren empresas nuevas al sector siendo más competitivas. 5. Innovación tecnológica.

Fuente: Anipack Ltda. – La autora

9. OBJETIVOS CORPORATIVOS Y MATRIZ DE COMPARACIÓN DE INFORMACIÓN DOFA

Luego de determinar las Debilidades, Oportunidades, Amenazas y Fortalezas de Anipack Ltda., en el presente capítulo se elaboraran las estrategias que se deben establecer en la empresa, previo el planteamiento de objetivos corporativos y posteriormente se calificarán para determinar su importancia, de las cuales se establecerán las estrategias principales para la implementación del Benchmarking.

9.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los siguientes objetivos son los que la empresa Anipack Ltda. debe alcanzar en los próximos dos años, para los cuales las estrategias que se diseñarán posteriormente permitirán aprovechar las oportunidades que trae la herramienta del Benchmarking.

1. Diseñar estrategias que lleven al Desarrollo Corporativo de la empresa Anipack Ltda., en el presente año.
2. Aumentar la participación de mercado del servicio de anillado en los próximos dos años.
- 3.
4. Aumentar el índice de recordación de marca en un 40% en los próximos dos años.

9.2 MATRIZ DE COMPARACIÓN DE INFORMACIÓN DOFA

A continuación la matriz muestra las estrategias obtenidas con la información obtenida de los listados DOFA.

Tabla 7 - MATRIZ DE ESTRATEGIAS

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
DEBILIDADES	<p>(D1, O4, O7) Implementación de un Sistema de Información de mercados.</p> <p>(D3, O7) Aplicación de Benchmarking.</p> <p>(D5, D6, O2, O5) Implementación y control de un sistema de costos e inventarios en Anipack Ltda.</p> <p>(D1, O1, O3) Posicionamiento de imagen en Anipack Ltda.</p>	<p>(D1, A3) Diseño de la página Web de Anipack Ltda.</p> <p>(D3,A3,A4) Desarrollo de mercados.</p> <p>(D7, D2, A2) Implementar un Sistema de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial.</p>
FORTALEZAS	<p>(F5, O1) Penetración en el mercado. (Implementar una fuerte campaña de mercadeo y publicidad)</p> <p>(F7, O1, O6) Crear una visión exportadora y competitiva en Anipack Ltda.</p> <p>(F1,F2,F6,O4) Implementación de un sistema de Gestión de Calidad en Anipack Ltda.</p>	<p>(F2, F3, A5) Inversión en nueva maquinaria para la empresa.</p> <p>(D4,A5) Implementación de un Sistema de mantenimiento y control de la maquinaria de la empresa.</p> <p>(F9,A2) Recurso Humano como factor clave de crecimiento.</p> <p>(F1,A2) Ampliación de la planta física de la empresa para prestar servicios de calidad y en un tiempo óptimo.</p>

Fuente: La autora (información obtenida de la Tabla 6)

9.3 LISTADO DE ESTRATEGIAS OBTENIDAS EN LA MATRIZ

Después de obtenidas las estrategias en la Matriz de comparación de información DOFA se elabora una lista donde se indica el orden y respectiva importancia de las estrategias planteadas para posteriormente evaluar (ponderación y calificación) las más importantes.

1. Implementación de Benchmarking.
2. Penetración en el mercado.
3. Desarrollo de Mercados.
4. Implementación de un Sistema de Información de Mercados.
5. Posicionamiento de imagen de Anipack Ltda.
6. Implementación de un Sistema de Costos e Inventarios.
7. Inversión en nueva maquinaria para la empresa y mantenimiento de la misma.
8. Implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
9. Ampliación de la planta física de Anipack Ltda.
10. Implementación del Sistema de Salud ocupacional y Seguridad Industrial en Anipack Ltda.

10. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Luego de obtener las estrategias corporativas para la empresa Anipack Ltda., en el presente capítulo se evaluarán las más importantes para así poder implementar adecuadamente el Benchmarking y lograr el Desarrollo Corporativo de la empresa.

Para la evaluación de las estrategias antes mencionadas en la lista que se obtuvo de la Tabla 7, se tomarán a continuación las más importantes según la situación de la empresa y criterio de la investigadora; dichas estrategias son las que permitirán generar el desarrollo corporativo para la empresa Anipack Ltda.

Las estrategias a evaluar son:

1. Implementación de Benchmarking.
2. Penetración en el mercado.
3. Desarrollo de Mercados.

Implementación de Benchmarking

Es la estrategia más importante, pues el Benchmarking es la herramienta que se aplicará para llevar a cabo las estrategias corporativas.

Una vez evaluadas las estrategias de Desarrollo de Mercados y Penetración en el Mercado se llevará a cabo el estudio de Benchmarking (estrategia de Implementación de Benchmarking).

Penetración en el Mercado

La estrategia de Penetración en el mercado es una de las estrategias más importantes para la investigación.

Dicha estrategia se toma principalmente de la matriz de crecimiento de mercado y producto de Igor Ansoff³², la cual muestra la actualidad de las organizaciones las cuales quieren centrar sus objetivos en el crecimiento.

Es una de las cuatro estrategias fundamentales en la Matriz de Igor Ansoff, “pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. La penetración en el mercado incluye elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas o reforzar las actividades publicitarias³³”.

CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN:

Tabla 8 - Calificación: Penetración en el Mercado

PENETRACIÓN EN EL MERCADO		
CARACTERÍSTICAS	SI	NO
Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concretos.	X	
Cuando se podría aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes.	X	
Cuando las partes del mercado correspondientes a los competidores principales han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando.	X	
Cuando la correlación de las ventas en dólares y el gasto para comercialización en dólares ha sido históricamente alta.		X
Cuando aumentar las economías de escala ofrece ventajas competitivas importantes.	X	

Fuente: La autora

De las cinco características de la estrategia de Penetración en el mercado se tiene:

³² J. STANTON, William. Fundamentos de Marketing., p. 679

³³ FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica., p. 57

$$\begin{array}{rcl}
 5 & \longrightarrow & 100\% \\
 4 & = & \mathbf{80\%}
 \end{array}$$

Como se puede observar, la estrategia de Penetración en el Mercados tiene un 83.33% de importancia para el desarrollo corporativo de Anipack Ltda.

Desarrollo de Mercados

La estrategia de Desarrollo de Mercados es otra de las estrategias más importantes para la investigación y una de las estrategias fundamentales de la matriz de Ansoff para el crecimiento de mercado y producto.

“Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas³⁴”.

CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN

Tabla 9 - Calificación: Desarrollo de Mercados

DESARROLLO DE MERCADOS		
CARACTERISTICAS	SI	NO
Cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.	X	
Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace.	X	
Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.	X	
Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.	X	
Cuando la organización tiene capacidad excesiva de producción		X
Cuando la industria básica de la organización está adquiriendo alcance a gran velocidad.	X	

Fuente: La Autora.

³⁴ FRED R, David., Ibid., p. 58

De las seis características de la estrategia de Desarrollo de Mercados se tiene:

$$\begin{array}{rcl} 6 & \longrightarrow & 100\% \\ 5 & = & \mathbf{83.33\%} \end{array}$$

Como se puede observar, la estrategia de Desarrollo de Mercados tiene un 83.33% de importancia para el desarrollo corporativo de Anipack Ltda.

Una vez calificadas y ponderadas las estrategias diseñadas para el desarrollo corporativo de Anipack Ltda., se establece la prioridad de cada una de ellas:

Tabla 10 – Prioridad de Estrategias Corporativas

PRIORIDAD		
ESTRATEGIA	%	IMPORT.
Implementación de Benchmarking.	100%	1
Desarrollo de Mercados.	83.33%	2
Penetración en el Mercado.	80%	3

Fuente: La Autora.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de las estrategias corporativas y teniendo en cuenta la importancia de cada una de ellas se llevará a cabo la implementación del Benchmarking en la empresa Anipack Ltda.

11. PLANIFICACIÓN DEL BENCHMARKING.

Una vez diseñadas, evaluadas y priorizadas las estrategias corporativas en Anipack Ltda., se procede a llevar a cabo el estudio y aplicación del Benchmarking para alcanzar el desarrollo corporativo de la empresa.

El presente capítulo mostrará los pasos que se llevaron a cabo para la planificación del Benchmarking en Anipack Ltda., y a si mismo permitirá en base a los resultados del estudio realizado a las empresas líderes del sector, establecer las actividades a seguir para el logro de los resultados esperados.

En primer lugar se elaborara el presupuesto para implementar el Benchmarking en Anipack Ltda., una vez elaborado dicho presupuesto se describirán las actividades o factores claves a medir con Benchmarking, las empresas lideres del sector, la recolección de la información por medio de una encuesta a cada una de las empresas líderes, la interpretación de la información obtenida, la manera de que dicha información ofrece oportunidades para que Anipack Ltda., junto con las estrategias corporativas diseñadas y evaluadas alcance el desarrollo corporativo deseado para los próximos dos años y finalmente el impacto del mismo en su aplicación.

11.1 PRESUPUESTO DE BENCHMARKING

Para llevar a cabo el Benchmarking en Anipack Ltda., es necesario realizar un presupuesto para los próximos dos años, periodo en el cual se aplicara dicha herramienta.

Es necesario saber el comportamiento de pérdidas y ganancias de Anipack Ltda., para así saber cual ha sido el comportamiento de las ventas en lo corrido del año y

la respectiva utilidad neta sobre la cual se va a apoyar la aplicación del benchmarking en Anipack Ltda.

Tabla 11- P & G Anipack Ltda.

ANIPACK LTDA. ESTADO DE RESULTADOS A 30 DE ABRIL DE 2007	
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 841.001.828
COSTO DE VENTAS	\$ 418.234.187
UTILIDAD BRUTA	\$ 422.767.641
GASTOS OPERACIONALES	\$ 151.380.329
GASTOS DE PUBLICIDAD	\$ 11.787.600
DEPRECIACIÓN	\$ 7.480.201
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL	\$ 252.119.511
OTROS INGRESOS	\$ 0
GASTOS FINANCIEROS	\$ 0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 252.119.511
provisión impuesto de renta	\$ 97.066.012
UTILIDAD NETA	\$ 155.053.499

Fuente: Anipack Ltda.

a. Presupuesto de Ventas

Para elaborar el presupuesto de ventas se toma como base el año 2007 y sobre este valor se incrementa el 15% para los años siguientes según información suministrada por Rene Gamba Gerente General de Anipack Ltda.

Tabla 12 - Proyección de Ventas Anipack Ltda.

	2007	2008	2009
TOTAL INGRESOS OERACIONALES	\$ 841.001.828	\$ 967.152.102	\$ 1.112.224.918

Fuente: Anipack Ltda.

b. Presupuesto para Benchmarking

Teniendo ya calculado el comportamiento de las ventas para los próximos dos años, se procede a realizar el respectivo presupuesto que soportará la aplicación del Benchmarking en Anipack Ltda., teniendo en cuenta que gastos se va a incurrir y las actividades a realizar según resultados de la comparación con las empresas clave a medir.

Tabla 13 - Presupuesto de Benchmarking en Anipack Ltda.

	2007	2008	2009
HONORARIOS EQUIPO BENCHMARKING	\$ 4.000.000	\$ 4.070.000	\$42.132.100
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	\$800.000	\$ 824.000	\$ 852.840
CONTACTO EMPRESAS LIDERES DEL SECTOR	\$ 400.000	\$ 412.000	\$ 126.420
ANUNCIO EN REVISTA	\$ 5.880.000	\$ 6.085.800	\$ 6.268.374
PÁGINA WEB	\$ 1.800.000	\$ 1.854.000	\$ 1.918.890
PORTAFOLIO DE SERVICIOS (BROCHURE)	\$ 2.000.000	\$ 2.070.000	\$ 2.142.450
DIRECTORIO ESPECIALIZADO	\$2,700,000	\$ 2.794.500	\$ 2.878.335
INVERSIÓN EN MAQUINARIA	\$ 0	\$ 12.000.000	\$ 7.000.000
COMUNICACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	\$ 125.000	\$ 128.750	\$ 133.256
MERCADEO DIRECTO (CORRESPONDENCIA Y FOLLETOS)	\$ 600.000	\$ 621.000	\$ 639.630
TOTAL	\$ 14.680.000	\$ 29.495.300	\$ 24.979.779

Fuente: Anipack Ltda. – La autora

Nota: En algunos casos para los años 2008 a 2009 se aplican las tasas proyectadas de inflación. (2008 = 3.50% ; 2009 = 3.00%)

La anterior tabla refleja los costos que se incurrirán para la aplicación del Benchmarking dentro de los dos próximos años.

11.2 ACTIVIDADES O FACTORES CLAVE A MEDIR CON BENCHMARKING

Luego de establecer las estrategias de Penetración en el mercado y Desarrollo de mercados como las más importantes y que a la vez integran las demás estrategias

diseñadas en la matriz de estrategias, se establecen cuales van a ser los factores claves de medición con Benchmarking para el respectivo análisis con las empresas líderes del sector, para así poder aprovechar las oportunidades extraídas de las técnicas que utiliza cada una de las empresas, técnicas que las ha llevado a posicionarse como las más importantes.

Las actividades o factores claves a medir utilizando Benchmarking con el objetivo de lograr el desarrollo corporativo de la empresa Anipack Ltda. son:

- Promoción y publicidad.
- Manejo de RR.HH
- Precios.
- Posicionamiento en el mercado.

11.3 EMPRESAS LÍDERES DEL SECTOR

Las empresas líderes del sector de la Industria gráfica, especializadas encuadernaciones materiales y suministros para encuadernación y terminación son las siguientes:

- JUMALU participación en el mercado: 36%
- TERMINADOS Y SUMINISTROS participación en el mercado: 28%
- ALEMANA DE PRODUCTOS participación en el mercado: 20%

Las empresas anteriores son competidoras directas de Anipack Ltda., ya que se dedican a la misma actividad y se clasifican como pequeñas empresas.

- **JUMALU.**

Gerente General: Juan Manuel Luna.

Dirección: Calle 18 No. 16 – 93

- **TERMINADOS Y SUMINISTROS.**

Gerente General: Antonio Serna

Dirección: Calle 53 No. 14 – 60

- **ALEMANA DE PRODUCTOS METÁLICOS.**

Gerente General. Jaime Bohórquez.

Dirección: CR. 66 No. 12 - 11

11.4 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección y el análisis de datos es necesaria la aplicación de una entrevista a cada uno de los Gerentes de las Empresas líderes del sector y a la vez mostrar los resultados de la información obtenida de las mismas.

Las fechas de realización de la entrevista ejecutiva a cada una de las Empresas a medir fueron:

- JUMALU Ltda. → Enero 12 de 2007 hora: 10:35 a.m.
- Terminados y Suministros → Enero 19 de 2007 hora: 2:30 p.m.
- Alemana de Productos Metálicos. → Enero 26 de 2007 hora: 3:00 p.m.

A continuación se detalla la información que se obtuvo en cada una de las entrevistas efectuadas:

ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS EMPRESAS LÍDERES EN EL SECTOR DE LAS ARTES GRÁFICAS

No. 1

Gracias por su colaboración y disponibilidad de tiempo para la realización de esta entrevista.

Empresa: Jumalu Ltda.

Dirección: Calle 18 No. 16 – 93 Bogotá.

Entrevistado: Juan Manuel Luna

Cargo: Gerente General

Fecha: Enero 12 de 2007 10:35 a.m.

2. ¿Cuánto tiempo lleva su empresa en el sector de las artes gráficas?

- a. entre 1 – 10 años
- b. entre 11 – 20 años
- c. entre 20 - .30 años
- d. más de 30 años

3. ¿Qué aspectos ha llevado a Jumalu Ltda., Ser la empresa líder del sector?

- a. calidad.
- b. Servicio.
- c. Experiencia.
- d. Reconocimiento (publicidad)
- e. Innovación.
- f. Resistencia al cambio.
- g. Tecnología

- h. Otro. ¿Cuál? R/ *Organización en el negocio, constante dedicación, responsabilidad, puntualidad, calidad y productividad, planteamiento y cumplimiento de políticas.*
4. Factores que explican para su empresa la satisfacción y Fidelización de los clientes:
- a. precio
 - b. calidad
 - c. puntualidad
 - d. eficiencia
 - e. servicio

En Jumalu lo más importante es el cliente, se escuchan sus necesidades y se cumplen.

5. ¿Maneja estrategias de fijación de precios? ¿cuáles?
- a. No.
 - b. Si, fijación de precios por prestigio.
 - c. Si, fijación de precios por paquete.
 - d. Si, precios de referencia.
 - e. Otras.

Jumalu, actualmente fija sus precios por prestigio a fin de promover una imagen de exclusividad y calidad superior, no se compite en precio, lo hace en servicio y valor de la experiencia.

6. Actualmente, ¿cuenta con un portafolio de servicios y productos establecidos para su empresa?

- a. si
- b. no

Actualmente distribuye a sus clientes potenciales y las demás empresas que requieren de sus servicios un catalogo con sus productos y servicios lo que a ocasionado mayor reconocimiento y lealtad del cliente.

7. ¿Usted conoce a la competencia directa para su empresa?

- a. si
- b. no

La competencia es la que hace que la empresa surja y crezca cada día, al ver los intentos y formas que emplean para posicionarse, hace que Jumalu innove y busque más formas de mantenerse como líder.

8. De los siguientes medios de promoción y publicidad, ¿cuáles maneja en su empresa para el reconocimiento en el sector?

- a. página Web.
- b. Brochure.
- c. Publicación en la revista técnicas gráficas.
- d. Promoción para empresas.
- e. Folletos.
- f. Directorio Colombia Graph.
- g. Otros.

9. ¿Sus empleados son personas comprometidas con el crecimiento y posicionamiento de la empresa?

- a. si
- b. no

Es una empresa que cuenta con personal capacitado continuamente y comprometidos con cada una de las labores que se les asigna.

10. ¿Qué medios utiliza su empresa para coordinar adecuadamente el Recurso Humano?

- a. Manual de procesos y funciones.
- b. Apoyo al desarrollo (capacitaciones)
- c. Normas de seguridad e higiene industrial.
- d. Dotación con elementos de bioseguridad
- e. Brigadas de primeros auxilios y accidentes de trabajo.
- f. Reglamento interno de trabajo.
- g. Otros.

11. De los siguientes aspectos cuál representa para su empresa una oportunidad relevante con la entrada de un TLC al país.

- a. creciente demanda del servicio de anillado.
- b. Alianzas estratégicas entre las empresas del sector.
- c. Crecimiento de las empresas del sector.
- d. Otra.

ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS EMPRESAS LÍDERES EN EL SECTOR DE LAS ARTES GRÁFICAS

No. 2

Gracias por su colaboración y disponibilidad de tiempo para la realización de esta entrevista.

Empresa: Terminados y Suministros.

Dirección: CR. 53 No. 14 – 50

Entrevistado: Antonio Serna

Cargo: Gerente General

Fecha: Enero 19 de 2007 2:30 p.m.

1. ¿Cuánto tiempo lleva su empresa en el sector de las artes gráficas?

- a. entre 1 – 10 años
- b. entre 11 – 20 años
- c. entre 20 - .30 años
- d. más de 30 años

2. ¿Qué aspectos ha llevado a Jumalu Ltda., Ser la empresa líder del sector?

- a. calidad.
- b. Servicio.
- c. Experiencia.
- d. Reconocimiento (publicidad)
- e. Innovación.
- f. Resistencia al cambio.
- g. Tecnología
- h. Otro. ¿Cuál? *R/ Fabricación de la propia materia prima, transparencia, constancia y compromiso con lo que se hace.*

3. Factores que explican para su empresa la satisfacción y Fidelización de los clientes:

- a. precio.
- b. Calidad
- c. Puntualidad
- d. Eficiencia
- e. Servicio

Son los factores más importantes, ya que servicio es sinónimo de calidad.

4. ¿Maneja estrategias de fijación de precios? ¿cuáles?

- a. No
- b. Si, fijación de precios por prestigio.
- c. Si. fijación de precios por paquete.
- d. Si, precios de referencia.
- e. Otras.

Los precios se establecen de acuerdo a la cantidad de material que la empresa cliente requiere anillar; los precios también son acorde a la competencia.

5. Actualmente, ¿cuenta con un portafolio de servicios y productos establecidos para su empresa?

- a. si
- b. no

El portafolio de servicios es distribuido a clientes potenciales y posibles clientes nuevos, esto con el fin de dar a conocer más la empresa, se actualiza constantemente y es publicado en Internet.

6. ¿Usted conoce a la competencia directa para su empresa?

- a. si
- b. no

Siempre se debe innovar e ir delante de la competencia, es un sector bastante competitivo y por lo mismo rentable en el cual lo primero que se debe conocer es la competencia y tener ventaja sobre ella.

7. De los siguientes medios de promoción y publicidad, ¿cuáles maneja en su empresa para el reconocimiento en el sector?

- a. página Web.
- b. Brochure.
- c. Publicación en la revista técnicas gráficas.
- d. Promoción para empresas.
- e. Folletos.
- f. Directorio Colombia Graph.
- g. Otros.

8. ¿Sus empleados son personas comprometidas con el crecimiento y posicionamiento de la empresa?

- a. si

- b. no

*El principal recurso es el humano, sin el la empresa no se encontraría donde está
Su compromiso y lealtad se con lo que hacen se refleja en los resultados y
posicionamiento de la empresa.*

9. ¿Qué medios utiliza su empresa para coordinar adecuadamente el Recurso Humano?

- a. Manual de procesos y funciones.
- b. Apoyo al desarrollo (capacitaciones)
- c. Normas de seguridad e higiene industrial.
- d. Dotación con elementos de bioseguridad
- e. Brigadas de primeros auxilios y accidentes de trabajo.
- f. Reglamento interno de trabajo.
- g. Otros.

10. De los siguientes aspectos cuál representa para su empresa una oportunidad relevante con la entrada de un TLC al país.

- a. creciente demanda del servicio de anillado.
- b. Alianzas estratégicas entre las empresas del sector.
- c. Crecimiento de las empresas del sector.
- d. Otra.

ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS EMPRESAS LÍDERES EN EL SECTOR DE LAS ARTES GRÁFICAS

No. 3

Gracias por su colaboración y disponibilidad de tiempo para la realización de esta entrevista.

Empresa: Alemana de Productos Metálicos.

Dirección: Calle 18 No. 16 – 93 Bogotá.

Entrevistado: Jaime Bohórquez

Cargo: Gerente General.

Fecha: Enero 26 de 2007 Hora: 3:00 p.m.

1. ¿Cuánto tiempo lleva su empresa en el sector de las artes gráficas?
 - a. entre 1 – 10 años
 - b. entre 11 – 20 años
 - c. entre 20 - .30 años
 - d. más de 30 años

Son los pioneros en el sector.

2. ¿Qué aspectos ha llevado a Jumalu Ltda., Ser la empresa líder del sector?
 - a. calidad.
 - b. Servicio.
 - c. Experiencia.
 - d. Reconocimiento (publicidad)
 - e. Innovación.
 - f. Resistencia al cambio.
 - g. Tecnología
 - h. Otro. ¿Cuál? R/ *ser pioneros en el sector de las artes gráficas, cumplimiento y transparencia.*

3. Factores que explican para su empresa la satisfacción y Fidelización de los clientes:

- a. precio
- b. calidad
- c. puntualidad
- d. eficiencia
- e. servicio

La trayectoria de esta empresa ha incrementado la Fidelización de los clientes.

4. ¿Maneja estrategias de fijación de precios? ¿cuáles?

- a. No.
- b. Si, fijación de precios por prestigio.
- c. Si, fijación de precios por paquete.
- d. Si, precios de referencia.
- e. Otras.

Los precios se establecen de acuerdo a los manejados por la competencia y el sector, también por la cantidad de servicio requerido por cada uno de los clientes ya que este varía y no es fijo.

5. Actualmente, ¿cuenta con un portafolio de servicios y productos establecidos para su empresa?

- a. si
- b. no

Se elabora para dar a conocer a todos los clientes cuales son los servicios de anillado y encuadernación que ofrece la empresa.

6. ¿Usted conoce a la competencia directa para su empresa?

- a. si
- b. no

La competencia siempre se debe tener como punto de referencia para tomar decisiones ya que dependiendo de cuales sean pueden ser favorables o perjudiciales, la competencia lleva a que una empresa se mueva más rápido dentro del sector, siempre se debe ir delante de ella.

7. De los siguientes medios de promoción y publicidad, ¿cuáles maneja en su empresa para el reconocimiento en el sector?

- a. página Web.
- b. Brochure.
- c. Publicación en la revista técnicas gráficas.
- d. Promoción para empresas.
- e. Folletos.
- f. Directorio Colombia Graph.
- g. Otros.

8. ¿Sus empleados son personas comprometidas con el crecimiento y posicionamiento de la empresa?

- a. si
- b. no

Las personas son la razón de ser del negocio, gracias a ellas la empresa vive y se mantiene en un nivel siempre y cuando sea un trabajo en equipo y bien coordinado en el cual sus intereses tienen un solo fin y es la prestación de un servicio y la elaboración de un producto con calidad el cual se refleja en la satisfacción y Fidelización de los clientes.

9. ¿Qué medios utiliza su empresa para coordinar adecuadamente el Recurso Humano?
- a. Manual de procesos y funciones.
 - b. Apoyo al desarrollo (capacitaciones)
 - c. Normas de seguridad e higiene industrial.
 - d. Dotación con elementos de bioseguridad
 - e. Brigadas de primeros auxilios y accidentes de trabajo.
 - f. Reglamento interno de trabajo.
 - g. Otros.
10. De los siguientes aspectos cuál representa para su empresa una oportunidad relevante con la entrada de un TLC al país.
- a. creciente demanda del servicio de anillado.
 - b. Alianzas estratégicas entre las empresas del sector.
 - c. Crecimiento de las empresas del sector.
 - d. Otra.

11.5 INTERPRETACIÓN DE INFORMACIÓN

De acuerdo con los datos obtenidos en las encuestas realizadas a cada una de las empresas líderes del sector se puede obtener la siguiente información:

Tabla 14 - Interpretación de datos obtenidos en las encuestas

EMPRESA	RESULTADO OBTENIDO
TERMINADOS Y SUMINISTROS	<ul style="list-style-type: none"> ○ Es una empresa que lleva 26 años en la industria de las artes gráficas. ○ Los aspectos que posicionan a la empresa como una de las líderes es calidad, servicio, experiencia e innovación, además fabrican la propia materia prima. ○ Calidad y servicio son los factores que explican la satisfacción y fidelización de los clientes. ○ La empresa no maneja estrategias de fijación de precios. ○ Posee un portafolio de productos y servicios ○ Conocen la competencia directa de la empresa. ○ Maneja medios de promoción y publicidad como: página Web, brochure, publicación en la revista de técnicas gráficas y directorio Colombia Graph. ○ Cuenta con personal altamente competitivo. ○ Se maneja adecuadamente el personal de la empresa
JUMALU LTDA.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lleva 24 años en la industria. ○ Calidad, servicio, experiencia, reconocimiento, innovación, resistencia al cambio, entre otras características posicionan a la empresa como la número uno en el sector. ○ Precio, calidad, puntualidad, eficiencia y servicio son los factores que permiten la fidelización y la satisfacción de los clientes. ○ La empresa maneja fijación de precios por prestigio (promover una imagen de exclusividad y calidad superior) ○ Cuenta con un brochure. ○ Conoce a la competencia directa. ○ Maneja los mismos medios de la Empresa Terminados y Suministros; adicionalmente folletos. ○ Personal capacitado y altamente competitivo.
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Es la empresa pionera del sector lleva 40 años en la industria. ○ Calidad, servicio y experiencia la lleva a ser una de las empresas líderes del sector de la industria grafica. ○ Precio, calidad y servicio explican la fidelización y

ALEMANA DE PRODUCTOS	<p>satisfacción del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ No maneja estrategias de fijación de precios. ○ Cuenta con brochure para la empresa. ○ Conoce a la competencia directa. ○ Maneja medios de promoción y publicidad pero no cuenta con página Web propia. ○ Personal comprometido con la empresa.
----------------------	--

Fuente: Encuestas realizadas – La autora.

Una vez estudiadas cada una de las empresas competidoras directas de Anipack Ltda. y frente a las estrategias diseñadas, es claro ver que Terminados y Suministros, Jumalu y Alemana de Productos son empresas que dedican su esfuerzo en darle una buena imagen a la empresa, adaptan estrategias de promoción y publicidad, poseen brochure de productos y servicios, etc.

Frente a la situación de Anipack Ltda., teniendo ya claro cual es la forma de trabajo de cada una de las tres empresas es necesario que Anipack adapte nuevas formas de reconocimiento (posicionamiento de imagen), ya que actualmente no las posee y se iguale o supere con la competencia directa.

Para lograr la penetración en el mercado Anipack Ltda. debe establecer e implementar un sistema de costos e inventarios ya que actualmente no lo posee, y es indispensable para llevar un control detallado de las operaciones y existencias de la empresa, de la misma manera se debe implementar un Sistema de Información de Mercados permanente para que la empresa este actualizada, respecto a las empresas estudiadas con Benchmarking la tarea fundamental para lograr la penetración en el mercado y que Anipack Ltda. aumente el índice de ventas es el posicionamiento de la imagen de la empresa por medio de una fuerte campaña de publicidad, la creación de la página Web de la empresa, el anuncio en la revista especializada Técnicas Gráficas teniendo en cuenta que por medio

de dicha revista las empresas tiene buena captación de clientes y además las empresas de la competencia directa se encuentran afiliadas a la misma.

Se hace necesaria la creación del portafolio de productos y servicios (Brochure), para que los clientes actuales y nuevos de la empresa conozcan detalladamente los servicios y productos ofrecidos, adicionalmente se deben aumentar los gastos publicitarios y ofrecer promociones de ventas y crear actividades publicitarias.

Anipack Ltda. debe continuar su publicación en el directorio especializado de Colombia graph, ya que por medio de este ha logrado captar clientes.

Una vez establecidos los anteriores aspectos se facilita la comercialización del servicio de anillado de Anipack Ltda. para lograr la penetración en el mercado, se observa aquí que para lograr dicha penetración se hace indispensable la combinación con otras estrategias.

Para desarrollar mercados teniendo en cuenta la información obtenida de las de las empresas estudiadas por medio de Benchmarking requiere que Anipack Ltda. introduzca sus servicios y sus productos en nuevos mercados tendiendo en cuenta las actividades a seguir para la penetración en el mercado y además reforzando la parte administrativa de la empresa implementando un Sistema de Gestión de Calidad, invirtiendo en nueva maquinaria y realizando el respectivo mantenimiento de la misma y lógicamente la ampliación de la planta física de la empresa.

El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable para el sector de las Artes gráficas y es ahí donde Anipack Ltda. debe entrar en acción y establecer alianzas estratégicas con otras empresas creando una visión exportadora y haciendo que el personal con el que cuenta así mismo lo

haga y para eso es necesario que la empresa implemente un Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional, un reglamento interno de trabajo que demuestre que en Anipack Ltda. como en las otras empresas se cuenta con los sistemas adecuados para el normal e integro desarrollo de sus empleados.

Se debe tener en cuenta la gran importancia de desarrollar mercados ya que la empresa con la situación actual de los mercados tendrá grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquista otros mercados, para dicho caso se debe pensar en introducir sus productos y servicios en otras ciudades del país como Calí, Medellín, entre otras.

De la anterior manera se hace posible el desarrollo corporativo de Anipack Ltda., siempre y cuando se establezca un control y u seguimiento para los próximos años para así asegurar el éxito de la estrategia y el posicionamiento de la empresa.

11.6 MATRIZ DE IMPACTO

La siguiente matriz refleja cual va a ser el impacto que va a tener en cada área la implementación del Benchmarking en Anipack Ltda., para superar al líder del sector. Para el impacto en dinero y en cantidades se tiene en cuenta que todas las estrategias y sus respectivos alcances comprenden la herramienta en si de Benchmarking para lo cual se espera que en los años 2008 y 2009 se obtenga en promedio unos ingresos operacionales de \$1.112.225.000 y una producción anual de unidades a anillar en anillo doble "o" de 1.985.585/unid; y unidades a anillar en espiral plástico de 704.250/unid.

Dichos ingresos y capacidad de producción serán el resultado de la fuerte campaña de mercadeo y la ejecución del plan de mejora en la empresa correspondiente a aspectos como: implementación de un Sistema de Costos, implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, implementación de un Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional, Investigación de Mercados, Sistema de Información de Mercados, página Web propia, adquisición de dos nuevas máquinas (1 perforadora y 1 cerradora), entre otros que se relacionan en la matriz de estrategias y matriz de impacto.

Cabe anotar que la siguiente matriz tendrá un seguimiento periódico para evaluar cual ha sido el avance de Anipack Ltda. con la implementación de Benchmarking y determinar planes de mejora y de crecimiento continuo.

Tabla 15 - Matriz de Impacto

IMPACTO		MATRIZ DE IMPACTO														
		ADMINSITRATIVA			PRODUCCIÓN			MERCADEO			FINANZAS					
ALCANCE - ESTRATEGIA		S	M	L	Q	\$	S	M	L	Q	\$	S	M	L	Q	\$
E	Implementación de Benchmarking	S					S					S				
E	Implementación de un SIM	S					S						M			
E	Implementación de un sistema de costos	S					S					S				
E	Penetración en el mercado	S					S					S				
E	Diseño de página Web Propia		M					M					M			
E	Desarrollo de Mercados	S					S					S				
E	Sistema de Salud Ocupacional	S					S						M			
E	Inversión en maquinaria para la empresa		M				S					S				
A	Mejoras en asignación de recursos	S					S					S				
A	Definición de metas y planes de acción	S					S					S				
A	Personal altamente competitivo	S					S					S				
E	Fuerte campaña de mercadeo y publicidad	S						M				S				
E	Crear visión exportadora en la empresa	S			Unidades a anillar en anillo "o" : 1.985.585/unid. y unidades a anillar en espiral plastico: 704.230/unid.	\$ 1.112.225.000	S			Unidades a anillar en anillo "o" : 1.985.585/unid. y unidades a anillar en espiral plastico: 704.230/unid.		S			Unidades a anillar en anillo "o" : 1.985.585/unid. y unidades a anillar en espiral plastico: 704.230/unid.	\$ 1.112.225.000
A	Aumento en solicitud de servicios	S					S					S				
A	Elaboración de productos de óptima calidad	S					S					S				
A	Maquinaria y equipo en óptimas condiciones	S					S						M			
A	Equilibrio y/o superación con el lider	S					S					S				
A	Cubrimiento de necesidades del cliente	S						M				S				
A	Fidelización del cliente	S							L					M		
A	Conquista de nuevos clientes	S					S					S				
E	Implementación del Sistema de Gestión de Calidad	S					S					S				
E	Ampliación de la planta física de Anipack Ltda.	S					S					S				
A	Aumento de los ingresos de la empresa	S					S					S				
A	Aumento de las ventas	S					S					S				
A	Cubrimiento del pasivo total de la empresa	S							L			S				
A	Reducción de costos	S					S					S				
A	Minimización de uso de recursos en la empresa	S					S					S				
A	Optimización de tiempos de entrega	S					S						M			
A	Optimización de tiempos de producción	S					S						M			

S	SIGNIFICATIVO
M	MODERADO
L	LEVE
Q	CANTIDAD
E	ESTRATEGIA
A	ACCIÓN/ALCANCE

11.7 INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE IMPACTO

Como se observa en la Matriz de Impacto, para cada una de las cuatro áreas (Administrativa, Producción, Mercadeo y finanzas), el impacto es distinto:

Tabla 16 - Impacto por áreas

ÁREA	IMPACTO
ADMINISTRATIVA	93,1%
PRODUCCIÓN	82,7%
MERCADEO	86%
FINANCIERA	89%

Fuente: Matriz de impacto. (Los valores se hallaron sobre el total de alcances/estrategias significativas "S" para cada área; total: 29)

El impacto que se espera con la implementación del Benchmarking en Anipack Ltda. es más significativo para el área Administrativa con un 93.1%, demostrando un aspecto positivo ya que la empresa debe necesariamente fortalecer la parte administrativa para lograr los resultados en las demás áreas.

Se observa que la segunda área con mayor impacto es la financiera (89%), se cumple entonces con uno de los objetivos corporativos de aumentar las ventas del servicio de anillado, las cuales generarán el aumento de los ingresos para Anipack Ltda.

En tercer lugar se observa el área de mercadeo con un impacto esperado del 86% generado por el aumento de la participación de mercado del servicio de anillado y las fuertes campañas de mercadeo y publicidad (penetración en el mercado) y desarrollo del mercado.

Con un 82% se encuentra el impacto para el área de producción, lo cual no significa que no sea importante la implementación del Benchmarking en esta área, pues el mayor impacto se espera como se demuestra para la parte administrativa y financiera de la empresa las cuales garantizan el éxito de las demás áreas de Anipack Ltda.

CONCLUSIONES

La empresa Anipack Ltda. es una empresa dedicada a la prestación del servicio de anillado en doble "o" y espiral plástico (servicios de encuadernación) principalmente, los clientes de la empresa son empresas del sector de las artes gráficas (editoriales y publicocomerciales), además actualmente la empresa cuenta con una planta de producción ligeramente amplia para atender la producción requerida por sus clientes, los precios del servicio varían de acuerdo al requerimiento de los clientes y la comercialización del servicio se realiza directamente con el cliente de Anipack Ltda. y la empresa, para lo cual no se generan mayores gastos en tiempos de entrega.

El crecimiento de la empresa se fundamenta en la calidad del servicio, el cual satisface las necesidades y expectativas razonables de los clientes, para competir y sobrevivir en un ambiente internacionalizado, también estableciendo posibles alianzas entre empresas del sector, la ampliación de productos y servicios, y la apertura de sucursales de la empresa en otras ciudades de Colombia.

En el diagnóstico integral de Anipack Ltda. se encuentran distintos factores de éxito y riesgo para la empresa en el ambiente interno y el externo, principalmente se demuestra que aunque es una empresa que cuenta con una creciente demanda del servicio de anillado, presta servicios de alta calidad, cuenta con un importante número de empresas clientes y además tiene la facilidad de exportación por medio de los Tratados de Libre Comercio, le falta la implementación de estrategias de publicidad y mercadeo, no cuenta con sistemas reglamentarios de seguridad industrial, inventarios, costos y se puede ver amenazada al ser una pequeña empresa con la internacionalización y las alianzas estratégicas de las demás empresas.

De acuerdo con la información obtenida de los listados DOFA, se diseñan los objetivos corporativos y las estrategias corporativas de la empresa Anipack Ltda. teniendo como principales las estrategias de: Implementación del Benchmarking, Desarrollo de Mercados y Penetración en el Mercado.

Con la evaluación (calificación, ponderación y priorización) de las estrategias corporativas diseñadas se establece que la principal estrategia para lograr el desarrollo corporativo de Anipack Ltda. es la implementación del benchmarking, luego la estrategia de Desarrollo de Mercados calificada como la segunda estrategia más importante con un 83.33% y finalmente la estrategia de Penetración en el Mercado con un 80%.

Se establece como empresas objeto de estudio (las líderes del sector), Terminados y Suministros, Jumalu y Alemana de Productos, a las cuales se les realizó al Gerente General de cada una de ellas una entrevista en donde se conocieron los aspectos fundamentales y métodos que usan actualmente para asegurar el éxito de las mismas, permitiendo así a Anipack Ltda. aprovechar oportunidades y conocer métodos para lograr el desarrollo corporativo por medio de la implementación de las estrategias de Desarrollo de Mercados y Penetración en el Mercado.

Se elabora la Matriz de impacto la cual demuestra que para cada una de las áreas (administrativa, producción, mercadeo y finanzas), el impacto varía. Se tiene así que el mayor impacto de la implementación del Benchmarking en Anipack Ltda. se encuentra para el área administrativa con un 93.1%, seguida del área financiera con un 89%, el área de mercadeo con un 86.3% y de última el área de producción con un impacto del 82.7%.

Con la investigación se demuestra que el diseño de estrategias para el desarrollo corporativo aplicando el Benchmarking contribuyen al crecimiento de la empresa Anipack Ltda. siempre y cuando se establezca un constante seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos con las estrategias, por consiguiente se da respuesta al problema de investigación.

RECOMENDACIONES

Implementar en Anipack Ltda. las estrategias de Desarrollo de Mercados y Penetración en el mercado y evaluar permanentemente los resultados logrados a través de los indicadores de gestión pertinentes.

Implementar el Benchmarking en Anipack Ltda., de acuerdo con las estrategias de Desarrollo de Mercado y Penetración en el Mercado.

Establecer el control continuo por la implementación del Benchmarking en Anipack Ltda., para asegurar el éxito de las estrategias diseñadas e implementadas.

Estar al tanto de las oportunidades de la expansión internacional de Anipack Ltda.

Propender por tener la disciplina constante enfocada hacia la planificación y organización de aspectos que la lleven a crecer y sostenerse en el mercado que atiende.

Realizar el seguimiento constante a la competencia para observar los cambios que lleven a cabo y los resultados que obtienen revisando el impacto que a través del Benchmarking se puede generar en Anipack Ltda.

BIBLIOGRAFÍA

ANDIGRAF. En: www.andigraf.org/sector. 1h. 23-04-06: 6:44 p.m.

AVENDAÑO, Susana. Benchmarking, Universidad de La Salle – Facultad de Administración de Empresas. Bogotá: Septiembre 23 de 2006.

BEMOSWSKI, Karen. The benchmarking bandwagon. 2a. ed. México: Limusa, 2000. p.19.

BOXWELL, Robert J. Benchmarking. 3ª. Ed. Bogotá: Mc. Graw Hill, 1994. 205p.

COLOMBIA. CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Impacto del TLC en la región de Bogotá-Cundinamarca. Industrias Gráficas. Bogotá: Cámara de Comercio- Fedesarrollo. 2004. p 25, 26.

CONTRERAS BUITRAGO, Marco Elías. Formulación y Evaluación de proyectos. 6ª. imp. Bogotá: UNAD, 2004. 592p.

FRED R, David. Conceptos de Administración estratégica. 5ª ed. Pearson Educación, 2003. 353 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS, Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Quinta Actualización. Bogota: ICONTEC, 2005. 126p. NTC 1486.

JANY CASTRO, José Nicolás. Investigación Integral de Mercados: Decisiones sin incertidumbre. 3ª ed. Bogotá: Mc. Graw Hill, 2003. 486 p.

KINNEAR, Thomas y TAYLOR, James R. Investigación de mercados: Un enfoque aplicado. 5ª ed. Bogotá: Mc. Graw Hill, 2000. 874p.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing. 8a. ed. México: Prentice Hall, 2001. 692 p.

MALHOTRA, Naresh K. Investigación de mercados: Un Enfoque Aplicado. 4ª. ed. México: Pearson/Prentice Hall, 2004. 712 p.

MARTINEZ B., Ciro. Estadística y Muestreo. 11ª ed. Bogotá: Ecoe ediciones, 2002. 879p.

MÉNDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ª ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 1995. 264p.

MINTZBERG, Henry. The Manager's job folklore and Fact. Harvard Business Review. vol.53, p.61.

MORENO G., Adonay. Recolección de la información. 3ª. Ed. Bogotá: ICFES, 1999. 126p.

OROZCO J, Arturo. Investigación de Mercados: Concepto y Práctica. Bogotá: Editorial Norma, 1999. 324 p.

PUENTE ARANDA 16. En: www.tomasmoro.net. 3h. 19-04-06: 6:20 p.m.

SCHERMERHORN, John R. Administración. 1a. ed. México: Editorial Limusa, 2002 524 p.

SPENDOLINI, Michael J. "Benchmarking". 4a. ed. Mexico: Editorial Mc. Graw Hill, 1999. 124 p.

STANTON, William J. Fundamentos de Marketing. 13^a ed. Mc. Graw Hill, 2004. 764 p.

STONER R., Edward Freeman y otros. Administración. 6a. ed. México: Prentice Hall, 1996. 690 p.

APÉNDICE

BENCHMARKING

PERSPECTIVA HISTÓRICA³⁵

EN 1979 Xerox inició un proceso denominado benchmarking competitivo.

Benchmarking se inició primero en las operaciones industriales de Xerox para examinar sus costos de producción unitarios.

Se hicieron comparaciones de productos de productos seleccionados y se hicieron comparaciones de la capacidad y características de operación de máquinas de copiar de los competidores y se desarmaron sus componentes mecánicos para analizarlos. Estas primeras etapas de benchmarking se conocieron como comparaciones de calidad y las características del producto.

El benchmarking se formalizó con el análisis de las copadoras producidas por Fuji Xerox, la afiliada japonesa de Xerox, y mas tarde otras maquinas fabricadas en Japón.

Se identificó que los competidores vendían las máquinas que al mismo precio que a Xerox les costaba producirlas por lo que se cambio el estilo de producción el EUA para adoptar las metas de benchmarking fijadas externamente para impulsar sus planes de negocios.

³⁵ Por asesoria de la profesora Susana Avendaño (U.L.S – F.A.E)se logró obtener la información referente a la historia del benchmarking artículo impreso de www.her.itesm.mx/dge/topicos/benchmarking.htm

Debido al gran éxito de identificar los nuevos procesos de los competidores, los nuevos componentes de fabricación y los costos de producción, la alta gerencia ordeno que en todas las unidades de negocios se utilizara el benchmarking y en 1983 el director general ordenó la prioridad de alcanzar el liderazgo a través de la calidad y benchmarking se contempló, junto con la participación de los empleados y el proceso de calidad, como fundamental para lograr la calidad en todos los productos y procesos.

Antes de 1981 la mayoría de las operaciones industriales hacían las comparaciones con operaciones internas, benchmarking cambio esto, ya que se empezó a ver la importancia de ver los procesos y productos de la competencia, así como el considerar otras actividades diferentes a la producción como las ventas, servicio post venta, etc., como partes o procesos capaces de ser sometidos a un estudio de benchmarking.

Aunque durante esta etapa de benchmarking ayudó a las empresas a mejorar sus procesos mediante el estudio de la competencia, no representaba la etapa final de la evolución de benchmarking, sino que después se comprendió que la comparación con la competencia a parte de ser difícil, por la dificultad de conseguir y compartir información, solo nos ayudaría a igualarlos, pero jamás a superarlos y a ser más competitivos.

Fue por lo anterior que se buscó una nueva forma de hacer benchmarking, que permitiera ser superiores, por lo que se llegó a reconocer que benchmarking representa descubrir las mejores prácticas donde quiera que existan.

- **Definición formal:** se deriva de la experiencia y de los éxitos de los primeros días de aplicar las técnicas de benchmarking al área de fabricación: “es el proceso

continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria”³⁶.

Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad ya que benchmarking no solo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, ya que esta está implicada en el proceso de benchmarking, pues se tiene que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos.

También se puede ver en esta definición es que se puede aplicar benchmarking a todas las facetas del negocio. Y finalmente la definición implica que el benchmarking se debe dirigir hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las empresas que son reconocidas como las mejores o como las líderes de las industrias.

- **LO QUE ES, LO QUE NO ES**³⁷

Benchmarking no es un mecanismo para determinar reducciones de recursos. Los recursos se resignarán a la forma más efectiva de apoyar las necesidades de los clientes y obtener la satisfacción de los mismos.

Benchmarking no es una panacea o un programa. Tiene que ser un proceso continuo de la administración que requiere una actualización constante, la recopilación y selección constante de las mejores prácticas y desempeño externos

³⁶ KEARNS, David T., Director General de Xerox Corporation.

³⁷ BOXWELL, op. Cit., p. 19.

para incorporarlos a la toma de decisiones y las funciones de comunicaciones en todos los niveles del negocio.

Benchmarking no es un proceso de recetas de cocina que sólo requieran buscar los ingredientes y utilizarlos para tener éxito.

Benchmarking es un proceso de descubrimiento y una experiencia de aprendizaje.

Benchmarking no solo es una moda pasajera, sino que es una estrategia de negocios ganadora. Ayuda a tener un desempeño excelente.

Benchmarking es una forma útil de hacer negocios. Obliga a utilizar un punto de vista externo que asegure la corrección de la fijación de objetivos.

Es un enfoque administrativo. Obliga a la prueba constante de las acciones internas contra estándares externos de las prácticas de la industria.

Es una estrategia que fomenta el trabajo en equipo al enfocar la atención sobre las prácticas de negocios para permanece competitivos mas bien que en el interés personal, **individual**. Elimina la subjetividad de la toma de decisiones.