

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA INMACOL LTDA (INDUSTRIAS
DE MADERAS CONVERS LEQUERICA), DE TURBACO, BOLÍVAR; PARA
ENCONTRAR LAS ESTRATEGIAS QUE LE PERMITAN MAYOR NIVEL DE
COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO REGIONAL**

**MARGARITA ROSA GÓMEZ CABARCAS
INGRIS YUNES OYAGA**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGENA
2016**

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA INMACOL LTDA (INDUSTRIAS DE MADERAS CONVERS LEQUERICA), DE TURBACO, BOLÍVAR; PARA ENCONTRAR LAS ESTRATEGIAS QUE LE PERMITAN MAYOR NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO REGIONAL

**MARGARITA ROSA GÓMEZ CABARCAS
INGRIS YUNES OYAGA**

Anteproyecto de Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas

Asesor: ALEJANDRO BARRIOS MARTINEZ

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGENA
2016**

NOTA DE ACEPTACION:

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

Cartagena D.T. y C. Noviembre de 2016

DEDICATORIA

A Dios como primer ser importante, por darme la vida y las capacidades para culminar con mi trabajo de grado, y luego terminar mi carrera.

A mi madre Edelcy, que sin su arduo trabajo de toda una vida, esta meta de mi vida no sería posible.

A mi esposo, Rafael quien ha vivido conmigo cada uno de los altibajos en esta etapa y ha sido un gran apoyo para su culminación.

A mi compañera Ingris quien es un pilar importante para la realización de este trabajo, mi amiga y compañera.

Para ellos es esta dedicatoria, pues es a ellos a quienes se las debo por su apoyo incondicional.

Margarita Gómez Cabarcas

DEDICATORIA

*A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por acompañarme
en cada paso que doy, por darme las fuerzas y la sabiduría
para cumplir este sueño.*

*A mis padres, por su gran labor de formarme con los valores
para asumir retos en la vida, por su apoyo en todo momento sin
desfallecer y ser el motor que me impulsa a subir cada vez más.*

*A mi esposo, por ser mi compañero de vida y motivador
diario a culminar esta etapa para seguir asumiendo retos.*

*Y por último a mi compañera y amiga Margarita, con
quien trabajé hombro a hombro por cumplir nuestro sueño.*

Ingris Yunes Oyaga

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en todo momento a Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y permitirnos tener esta vida llena de aprendizajes y experiencias orientadas a obtener el título de Administradora de Empresas.

En esta medida, hacemos reconocimiento a todas aquellas personas que directa e indirectamente han participado en nuestro proceso de formación como profesional, refiriéndonos al personal directivo y administrativo y a los Docentes del Programa de Administración empresas que siempre estuvieron presentes brindando toda su ayuda.

Por otro lado, agradecemos al personal de INMACOL LTDA., por su confianza y colaboración permitiéndonos desarrollar nuestro trabajo de grado que nos da la oportunidad de crecer profesionalmente.

Muchos agradecimientos a nuestro asesor ALEJANDRO BARRIOS por la confianza, apoyo y tiempo dedicado durante todo el proceso de desarrollo, además de su conocimientos sus sinceros consejos y amistad.

Finalmente agradecemos a nuestra familia, amigos y compañeros, por ser motivadores y brindarnos su apoyo en el desarrollo de este proceso, aun en los momentos más duros.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	12
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
2. JUSTIFICACIÓN	14
3. OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4. MARCO REFERENCIAL	17
4.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION	17
4.2. MARCO TEÓRICO	24
4.3. MARCO CONCEPTUAL	70
5. DISEÑO METODOLOGICO	73
5.1. TIPO DE INVESTIGACION	73
5.2. DESCRIPCION DEL PROYECTO	73
5.3. DELIMITACION DEL PROBLEMA	75
5.4. FUENTES DE INFORMACION	75
5.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	76
5.6. POBLACIÓN Y MUESTRA	76
5.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	78
6. DIAGNOSTICO A LA EMPRESA INMACOL LTDA A TRAVÉS DE LA MATRIZ DOFA	80
6.1 ANÁLISIS EXTERNO	82
6.2 ANALISIS INTERNO	118
7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGIO	144

7.1 MISIÓN	144
7.2 VISIÓN	144
7.3 POLITICAS	144
7.4 OBJETIVOS	146
8. PROPONER ESTRATEGIAS QUE PERMITAN EL FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA INMACOL LTDA.	148
8.1 DOFA	148
8.2. MATRICES ESTRATÉGICAS	152
8.3. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	155
8.4. ESTRATEGIAS DA-FA-DO-FO	156
8.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	159
9. PROPONER UN MODELO DE MEDICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS A TRAVÉS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	162
9.1. INDICADORES DE GESTIÓN	162
CONCLUSIONES	171
RECOMENDACIONES	175
BIBLIOGRAFÍA	178
ANEXOS	184
ANEXO 1: ENTREVISTA CON EL GERENTE	184
ANEXO 2: ENCUESTA	185
ANEXO 3. EVALUACIÓN ANALISIS EXTERNO E INTERNO	187
ANEXO 4. BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS	192
ANEXO 5. MATRICES ESTRATÉGICAS	194

LISTADO TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Enfoques y Escuelas del pensamiento estratégico	28
Tabla 2. Aspectos importantes para elaborar listados de la matriz DOFA	51
Tabla 3. Matriz BCG	55
Tabla 4. Estructura de una matriz de La Gran Estrategia	58
Tabla 5. Población empresa INMACOL LTDA	77
Tabla 6. Operacionalización de variables	78
Tabla 7. Producto interno bruto PIB	87
Tabla 8. Comportamiento de la inflación	89
Tabla 9. Tasa de desempleo en Colombia. Total nacional	93
Tabla 10. Participación del sector en el empleo industrial	93
Tabla 11. Participación del sector en el empleo industrial	94
Tabla 12. Tasas de interés	95
Tabla 13. Exportaciones generales de madera, sus productos y muebles	96
Tabla 14. Importaciones generales de madera, sus productos y muebles	97
Tabla 15. Importaciones del sector maderero colombiano por segmento	98
Tabla 16. Evolución actividad edificadora	104
Tabla 17. Ranking de empresas del sector del mueble y la madera	109
Tabla 18. Indicadores perspectiva financiera	163
Tabla 19. Indicadores para la perspectiva del cliente	166
Tabla 20. Indicadores para perspectiva de procesos internos	168
Tabla 21. Indicadores para perspectiva de aprendizaje y crecimiento	169
Tabla 22. Evaluación de amenazas y oportunidades	188
Tabla 23. Evaluación fortalezas y debilidades	190
Tabla 24. Matriz EFI	194
Tabla 25. Matriz EFE	195
Tabla 26. Matriz DOFA	197

LISTADO GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Toma de decisiones en los niveles de jerarquía de la organización	25
Gráfica 2. Modelo del pensamiento estratégico	27
Gráfica 3. Las cinco fuerzas que moldean la competencia de un sector	45
Gráfica 4. Muestra de una matriz PEYEA	54
Gráfica 5. Muestra de la matriz del factor interno-externo	57
Gráfica 6. Estructura simplificada de la cadena forestal, madera, muebles	83
Gráfica 7. Producto interno bruto PIB	86
Gráfica 8. Crecimiento del PIB (% anual)	86
Gráfica 9. Producto Interno Bruto del sector	88
Gráfica 10. Comportamiento de la inflación	88
Gráfica. 11: Consumo de productos de madera en Colombia	90
Gráfica. 12: variación anual IPP 2015	91
Gráfica 13. Participación destino exportaciones del sector de muebles	96
Gráfica 14. Participación origen en importaciones del sector de muebles	97
Gráfica 15. zonas potenciales para el desarrollo de la actividad forestal	102
Gráfica 16. Matriz IE	196
Gráfica 17. Matriz de la gran estrategia	196

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones empiezan a tomar conciencia de los cambios continuos que se presentan en el entorno. El fenómeno de la globalización ha obligado a las empresas colombianas a responder de manera eficiente y eficaz en sus procesos productivos y organizacionales con el fin de evitar sobrecostos, buscando siempre el mayor nivel de calidad posible en sus productos/ servicios para satisfacer las necesidades de los clientes. Para esto es necesario que las empresas posean un pensamiento estratégico que les permita analizar las tendencias de mercado actuales y futuras, realizar planes estratégicos, operacionales y tácticos.

Planear estratégicamente en una organización, le permite a esta anticiparse a las situaciones que podrían llegar a afectarla, ya sea positiva o negativamente y por lo tanto se busca integrar conceptos como objetivos estratégicos, estrategias, medición de indicadores de gestión, control y evaluación del desempeño, para poder actuar de forma correcta ante cualquier escenario, eligiendo y/o implementando buenas alternativas que conlleven a optimizar para el mañana las tendencias de hoy.

De acuerdo a lo anterior, este proyecto se basa en una propuesta de planeación estratégica a la empresa INMACOL LTDA, en el que se incluye la declaración de la misión, visión y políticas; un diagnóstico de la situación actual de la empresa; objetivos estratégicos; estrategias e indicadores de gestión que le permitan a esta controlar y evaluar sus resultados.

5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

5.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El desarrollo de planes estratégicos se hace necesario en todas las áreas de la organización; estos deben estar acordes con las políticas organizacionales y encaminadas al cumplimiento de los objetivos propuestos por la compañía con el fin de obtener posicionamiento en el mercado y un aumento de la productividad.

La aplicación de este plan estratégico es importante para la compañía, ya que puede conducir a la optimización de sus operaciones (productivas, administrativas y comerciales) a través del planteamiento de estrategias que le agreguen valor y ayuden a desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

La empresa INMACOL LTDA (Industrias de Maderas Convers Lequerica) nació en Colombia y tiene sede única en Turbaco municipio de Bolívar desde el año 1970 (44 años), está fundamentada en valores que responden a las necesidades y requerimientos no solo de la organización sino de sus trabajadores y clientes, pero al realizar un recorrido por la misma se observó que actualmente la empresa INMACOL LTDA., no ha planteado ni alcanzado objetivos que le aseguren el crecimiento y la perdurabilidad en el mercado, dado que no conoce su desempeño frente a la competencia, no sabe cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Así mismo entre las falencias administrativas encontradas se determina que no existe ningún tipo de plan documentado, lo cual permite indicar que no se han definido ni se han establecido los objetivos de la empresa de una forma clara; de igual manera no hay estrategias establecidas para lograrlo, lo cual ha generado que no se haya determinado un direccionamiento consecuente al

crecimiento de la empresa en el mercado. En relación con lo anterior se advierte que no existen estrategias integrales que permitan fidelizar al consumidor e incrementar las ventas.

Esta serie de aspectos presentados en su entorno organizacional, se deben a la falta de una planeación estratégica definida, la cual es el fin de esta investigación, proporcionar una herramienta que genere soluciones a la problemática que afronta la empresa INMACOL LTDA.

Teniendo en cuenta que en la administración estratégica se formulan, implementan y evalúan las decisiones que permiten a la organización alcanzar sus objetivos basado en el análisis interno y externo de esta, surge la necesidad de realizar este proyecto: Plan estratégico para la empresa INMACOL LTDA (Industrias de Maderas Convers Lequerica), de Turbaco, Bolívar; para encontrar las estrategias que le permitan niveles de competitividad, posicionarse y ganar reconocimiento en el mercado regional.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las estrategias que debe implementar INMACOL LTDA para lograr mayor nivel de competitividad en el mercado regional?

6. JUSTIFICACIÓN

La evaluación o diagnóstico de casos empresariales, bien sea para un área o una empresa en todo su contexto, es la base fundamental para la planeación, por tal razón, mediante la aplicación de conceptos teóricos administrativos como la planeación estratégica se busca un mayor nivel de competitividad en el mercado, en esta caso para INMACOL LTDA, el mercado regional.

Este trabajo pretende brindar a la empresa una herramienta novedosa que le permita el fortalecimiento y desarrollo de una ventaja competitiva sostenible, lo cual mediante su aplicación lleve tanto al crecimiento de la organización y alcance de sus objetivos, lo que se reduce a un mayor nivel de competitividad en el mercado regional.

“La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad buscando anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la entidad hacia el futuro”¹. Es pertinente que se tome cada vez más conciencia sobre las oportunidades que se pueden crear en el desarrollo eficiente de un plan estratégico efectivo. Adicionalmente la empresa que no esté a la vanguardia en los temas de investigación de Administración y que no les preste atención está dando una gran ventaja a sus competidores comprometiendo su supervivencia en el ambiente empresarial.

Como intereses para el trabajo a nivel práctico, el diagnóstico y la propuesta para la empresa, resultan interesantes para su implementación. El resultado tanto del diagnóstico, como la propuesta de un diseño de una planeación estratégica han sido puestos a consideración por la gerencia de INMACOL

¹ SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá: Ed. Panamericana editorial Ltda. 2003.

LTDA, dejando con esto un aporte profesional de gran relevancia para soportar la toma de decisiones y colaborar de alguna forma al crecimiento de la organización que podría ser implementado en empresas del mismo sector.

El resultado de esta investigación permitirá dar solución mediante métodos administrativos a problemas que afectan el entorno empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas, que beneficien tanto a los socios como a los empleados e inclusive a los clientes actuales y potenciales, logrando de esta manera posicionamiento, reconocimiento y la expansión de la organización.

De igual manera se utilizará como herramienta de aprendizaje que permite ahondar en términos específicos de la investigación administrativa, que proporcione elementos que generen un incremento de los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la carrera y el perfeccionamiento de las habilidades y aptitudes del administrador en su quehacer diario.

Para el desarrollo de esta investigación es necesario emplear instrumentos tales como entrevistas a los socios y administradores de la empresa, con el fin de determinar la percepción que tiene cada uno de ellos por la empresa, además se va aplicar encuestas a los empleados, para conocer el punto de vista de estos acerca del manejo de la empresa y los aciertos y desaciertos de la administración, dicho análisis será apoyado mediante una revisión documental así como de una compilación de datos.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan estratégico para la empresa INMACOL LTDA, de Turbaco, Bolívar; para encontrar las estrategias que le permitan mayor nivel de competitividad en el mercado regional.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la empresa INMACOL LTDA a través de la matriz DOFA.
- Proponer el direccionamiento estratégico: Misión, visión, objetivos, políticas, para determinar el horizonte de la empresa.
- Proponer las estrategias que permitan el fortalecimiento de los procesos operativo y administrativo de la empresa INMACOL LTDA.
- Proponer un modelo de medición de las estrategias a través de los indicadores de gestión.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para esta investigación se toman como antecedentes los siguientes trabajos de investigación:

-Trabajo de grado: “ PLAN ESTRATEGICO A LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS QUE MINIMICE LA FUGA DE TALENTO EN ORIENTE CONSULTORES, C.A. MONAGAS ” año: 2009, elaborado por Yina Carolina Albornoz Malave, Manuel José Rivas Campos, Lucy Andreina Rodríguez Ruiz del Departamento de Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Oriente.

Este trabajo tiene como objetivo general “Diseñar un plan estratégico a la gestión de recursos humanos que minimice la fuga de talento”

Como objetivos específicos tiene:

“Determinar el índice y las causas de rotación del personal de la empresa”

“Estudiar las condiciones laborales”

“Detectar las posibles causas de inconformidad del personal

“Examinar la satisfacción laboral del personal”

Se lograron conclusiones importantes tales como:

“La empresa ha perdido personal altamente calificado en los últimos años, siendo estos de la rama de las ingenierías que deciden buscar mejores expectativas de trabajo en el exterior”

“En Oriente Consultores, C.A. el personal que labora es relativamente nuevo su gran mayoría no tiene más de 3 años de servicios en la empresa, debido a las constantes rotaciones y fugas de personal”

“La falta de aplicación de técnicas y herramientas son unas de las causas por la cual los ingenieros deciden irse de la empresa, ya que la Gerencia de Recursos Humanos no hace frente al problema que genera la fuga de talento, lo cual se ha visto ocasionada por los salarios poco competitivo, escasas oportunidad de ascensos y falta de reconocimientos los cuales satisfacen y motivan a los empleados”

“La empresa ha tomado con poco interés al tema de compensación y beneficios, contribuyendo a que los trabajadores algunas veces se sientan desmotivados e insatisfechos por no sentirse valorados o compensados como debería ser”

“En el proceso de capacitación y desarrollo del personal ocurren irregularidades ya que la empresa no cumple con este plan para desarrollar y actualizar académicamente a sus empleados y solo el personal con mayor antigüedad recibe este beneficio”

Oriente Consultores, C.A., no cuenta con un programa de incentivos que permita motivar y crear nuevas expectativas a los empleados para realizar un excelente trabajo y sentirse comprometido con la empresa.

-Trabajo de grado: “PLAN ESTRATEGICO PARA EL FOMENTO Y FORTALECIMIENTO DE LA MICROEMPRESA DE LAS COMUNAS 14 Y 15

DEL DISTRITO DE CARTAGENA” año: 1999, elaborado por Rocío Aceros Barón, Claudia Díaz Badel Y Luis Doria Mier, del Programa de Economía de la Universidad de Cartagena.

Este trabajo tiene como objetivo general “Diseñar un Plan Estratégico que induzca a los microempresarios de la comuna 14 y 15 del Distrito de Cartagena a un mejor aprovechamiento de sus recursos, permitiendo el fomento y fortalecimiento de las mismas”.

Como objetivos específicos tiene:

“Conocer y analizar la situación de las microempresas de las comunas 14 y 15 del Distrito de Cartagena”

“Diseñar un plan de formación y capacitación técnica, de carácter comercial y administrativo, para los microempresarios de las comunas 14 y 15 del Distrito de Cartagena”

“Establecer un plan que busque el fortalecimiento financiero de las microempresas de las comunas 14 y 15 del Distrito de Cartagena”

“Formular un plan que sirva de asesoría continua a los microempresarios de las comunas 14 y 15 del Distrito de Cartagena”.

Se lograron conclusiones importantes tales como:

“El problema por el cual atraviesa el sector micro empresarial en la zona es producto de diversas variables, unas externas de carácter coyuntural como los periodos de crisis económica otras de tipo estructural como el desempleo y entre otras de índole interno como la falta de desarrollo tecnológico de muchas microempresas”

“Las microempresas presentan limitantes que son de difícil solución como el hecho de encontrar microempresarios con bajos niveles de formación académica, lo que dificulta la comprensión y aplicación de los conceptos impartidos en las capacitaciones, este problema no es tenido en cuenta cuando se realizan los programas de capacitación y crean una distancia perjudicial entre el capacitador y el microempresario”

“Uno de los puntos débiles del sector micro empresarial con las pocas posibilidades de acceso al crédito, de igual forma se presenta el hecho de que el microempresario no tiene la cultura del ahorro, convirtiéndose en un inconveniente más para que el microempresario cumpla con el pago de los créditos”.

-Trabajo de grado:” PLAN ESTRATEGICO ORIENTADO A LA CALIDAD EN EL SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE, COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD, EN LA COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL MACROFINANCIERA S.A. AGENCIA DE CARTAGENA” año: 2009, elaborado por: Edwin Enrique Escudero Almeida, del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena.

Este trabajo tiene como objetivo general “Elaborar un plan estratégico para el mejoramiento de la calidad del servicio y atención al cliente con el propósito de generar ventajas competitivas en la compañía de Financiamiento Comercial Macrofinanciera SA Agencia Cartagena”.

Como objetivos específicos tiene:

“Realizar un diagnóstico de las condiciones actuales del ambiente interno en atención y servicio al cliente, teniendo en cuenta los siguientes factores: Capacidad de respuesta, profesionalismo, cortesía, elementos tangibles,

fiabilidad, seguridad, comunicación, comprensión al cliente y accesibilidad en la compañía Macrofinanciera SA Agencia Cartagena”

“Elaborar un diagnóstico de las condiciones actuales del ambiente externo en la atención y servicio al cliente, teniendo en cuenta los siguientes factores: Capacidad de respuesta, profesionalismo, cortesía, elementos tangibles, fiabilidad, seguridad, comunicación, comprensión al cliente y accesibilidad en la compañía Macrofinanciera SA Agencia Cartagena”

“Diseñar un plan estratégico para el mejoramiento de la calidad en atención y servicio al cliente, teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico de las condiciones actuales en la compañía Macrofinanciera SA Agencia Cartagena”.

Se lograron conclusiones importantes tales como:

“La mayoría de los empleados de la compañía de financiamiento comercial Macrofinanciera SA, tienen experiencia y habilidades en el desempeño de sus funciones debido al tiempo que llevan laborando en la compañía, tiempo que oscila entre los siete y tres años, lo cual les da el bagaje para cumplir sus funciones de forma eficiente y eficaz”.

“Los factores evaluativos de la calidad los empleados afirman que una compañía de financiamiento comercial considerada de excelentes servicios debe cumplir al cien por ciento todos los elementos de los factores de la calidad, calificados por ellos de acuerdo a sus expectativas”.

“Los empleados y gran parte de los clientes consideran que esta compañía no cuenta con personal suficiente para atender a los clientes, lo que se convierte en un punto crítico ya que esto genera la formación de colas y la carga laboral por parte de los empleados”.

“Se demostró que la ubicación de la compañía no es la más apropiada de acuerdo a las expectativas de los empleados y clientes, siendo que esta se encuentra ubicada en un tercer piso del centro comercial centro uno, oculta y sin un aviso publicitario que se observe desde la avenida principal”.

-Trabajo de grado: “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GRANJA INTEGRAL “LA PASCUALA” año: 2000, elaborado por Henry Bustamante Tapia y Carlos Macías Martínez, programa de Administración de Empresas.

Este trabajo tiene como objetivo general “Elaborar un plan estratégico para La Granja Integral “La Pascuala”, que permita su desarrollo sostenible”.

Como objetivos específicos tiene:

“Describir los aspectos generales de La Granja Integral “La Pascuala”

“Proponer el desarrollo de los principios corporativos a nivel del personal de La Granja Integral “La Pascuala”

“Describir el diagnóstico estratégico de La Granja Integral “La Pascuala”

“Formular un modelo de proyección estratégico para La Granja Integral “La Pascuala”

Se lograron conclusiones importantes tales como:

“Las comunidades campesinas del área de afluencia de La Granja Integral “La Pascuala”, están plenamente identificadas con sus costumbres, creencias y hábitos, que son muy propios de la región”

“Los libros de registro de las actividades diarias de La Granja Integral “La Pascuala”, son llevados sin orden”

“Los miembros de La Granja Integral “La Pascuala” poseen gran capacidad creativa y sentido de pertenencia”

“El nivel académico de los miembros de La Granja Integral “La Pascuala” es bajo, razón que les impide ser competitivos”.

-Trabajo de grado: “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA DISTRIBUCIONES ROCAS LTDA” año 2005, elaborado por Ricardo Antonio Moreno Sabalza, programa de Administración de Industrial.

Este trabajo tiene como objetivo general “Elaborar un Plan Estratégico en la empresa Distribuciones Roca LTDA, a fin de fortalecer y mejorar su área administrativa y darle proyección a nivel local”

Como objetivos específicos tiene:

“Hacer un diagnóstico general acerca de las condiciones administrativas de la empresa Distribuciones Roca LTDA, a partir del análisis del sistema logístico y de la capacidad de almacenamiento de las actuales instalaciones para considerar las inversiones necesarias (como ampliación de las instalaciones y adquisición de otros activos) con el fin de penetrar a segmentos potenciales del mercado”

“Realizar un análisis externo a la empresa Distribuciones Roca LTDA a fin de establecer las variables que más inciden en el negocio y conocer las oportunidades y retos del sector”

“Evaluar las condiciones internas de la empresa Distribuciones Roca LTDA, para determinar su situación respecto a las demás empresas distribuidoras de la ciudad de Cartagena, identificando sus logros y fortalezas”

“Redactar los principios corporativos de la empresa, misión, visión y objetivos, a fin de darle bases sólidas a la filosofía de Distribuciones Roca LTDA”

“Formular un plan de acción que implemente estrategias que ayuden al fortalecimiento de la empresa Distribuciones Roca LTDA”.

Se lograron conclusiones importantes tales como:

“Sus fortalezas principales se basan en el conocimiento y la experiencia del personal, sobre todo del gerente quien tiene excelentes relaciones interpersonales con proveedores, clientes y otras personas involucradas en el medio”

“Las finanzas de la empresa son otra fortaleza que ayudan a la empresa a invertir en las estrategias diseñadas para su crecimiento y tener capacidad suficiente de endeudamiento a corto y largo plazo, ya que además de los fondos propios que tiene, puede acceder a préstamos bancarios gracias a las buenas relaciones del gerente con la entidad bancaria donde él es cliente”

4.2. MARCO TEÓRICO

4.2.1. La planeación estratégica y el plan estratégico

La planificación estratégica consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico, el Plan estratégico para Amaya², es el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen,

² AMAYA, Jairo. Gerencia: Planeación y estrategia (Fundamentos, Modelo y Software de Planeación). Bucaramanga: Universidad Santo Tomás de Aquino, 2005.

procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Gráfica 1. Toma de decisiones en los niveles de jerarquía de la organización



Fuente: AMAYA, Jairo. Gerencia: Planeación y estrategia (Fundamentos, Modelo y Software de Planeación). Bucaramanga: Universidad Santo Tomás de Aquino, 2005.

El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los próximos tres años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.³

³ SAINZ DE VICUÑA, José María. El plan estratégico en la práctica. España: Ed ESIC editorial.2012.

En cualquier tipo de organización, las decisiones estratégicas deben tomarse en el máximo nivel, lo que supone que la alta dirección debe dedicar gran parte de su tiempo al pensamiento estratégico.

4.2.1.1. Pensamiento estratégico

Para definirlo es preciso hacerse preguntas tales como: ¿Dónde estaba ayer? ¿Dónde estoy hoy? ¿Dónde quiero estar mañana? ¿Qué hare para conseguirlo?, el pensamiento estratégico surge del pensamiento reflexivo (con sus fases de observación, problema, hipótesis, selección y ejecución) y lo convierte en pensamiento estratégico, este sigue un modelo de actuación que combina en un determinado orden secuencial de acción, los objetivos, la misión y la visión.⁴ (Gráfica 2)

Para pensamiento estratégico pueden existir muchas definiciones, como la anterior, o como la siguiente pensamiento estratégico es “la capacidad del ser humano de situar a la organización en una perspectiva futura, a partir de la interrelación de las condiciones del ambiente con su identidad, intereses, capacidades y recursos; lo que permite diseñar alternativas de acción que conduzcan a la construcción de la apuesta de futuro”.⁵

⁴ SAINZ DE VICUÑA, José María. El plan estratégico en la práctica. España: Ed ESIC editorial.2012.

⁵LÓPEZ, Paula. Artículo: una aproximación al campo de estudio del pensamiento estratégico desde las publicaciones académicas: de lo predecible a lo emergente. Bogotá, Colombia: Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. Universidad Militar Nueva Granada.2013.

Gráfica 2. Modelo del pensamiento estratégico



Fuente: AMAYA, Jairo. Gerencia: Planeación y estrategia (Fundamentos, Modelo y Software de Planeación). Bucaramanga: Universidad Santo Tomás de Aquino, 2005.

4.2.1.2. Escuelas o enfoques del pensamiento estratégico

Desde mediados de los años 90 se generó una tendencia a clasificar los diversos postulados del campo de estudio de la estrategia en escuelas, enfoques o vertientes. A continuación se hace una breve presentación de algunas de las distintas clasificaciones de estrategia que se precisaron a partir de la revisión bibliográfica. Dentro de los trabajos que se orientan a establecer clasificaciones se encuentra la propuesta de Martinet⁶ quien concibe la estrategia desde los puntos de vista teleológico, sociológico, ideológico y ecológico.

La **perspectiva teológica** pone el énfasis en los objetivos de la organización, en su concepción y la forma como la organización los alcanza en el tiempo.

Lo **sociológico** permite la comprensión de los diferentes actores que hacen parte del proceso estratégico, tanto interno como externo, quienes formulan las

⁶ MARTINET, Alain. Pensamiento Estratégico y racionalidades: Un examen epistemológico. París: Lyon, Instituto para la Administración de Empresas.1996.

MARTINET, Alain. Planeación Estratégica. Paris: Enciclopedia de Gestión Económica.1997.

estrategias y llevan a cabo acciones que de ellas se derivan. Desde lo **ideológico** se enmarca el espíritu del discurso estratégico, y su influencia, tanto en el orden organizacional como en la sociedad en general. Finalmente, en el punto de vista **ecológico** se identifican los elementos del entorno como el mercado, o los grupos externos de interés, el ambiente y su relación con la organización.

Tabla 1. Enfoques y Escuelas del pensamiento estratégico

AUTOR	MARTINET (1996 Y 1997)	CARRANCE (1986) Y RAMANANTSOA (1997)	WHITTINGTON (2002)	VEN DER HEIJDEN (1998)	MINTZBERG, AHLSTRAND, Y LAMPEL(1998)
ENFOQUE O ESCUELA	Punto de vista teológico	Escuela cognitiva	Escuela clásica	Escuela racionalista	Escuelas prescriptivas(diseño, planeación, posicionamiento)
	Punto de vista sociológico	Escuela conductista	Escuela evolucionista	Escuela evolutiva	Escuelas descriptivas (espíritu empresarial, cognitiva, aprendizaje, cultural, poder y ambiental)
	Punto de vista ideológico		Escuela procesualista	Escuela procesualista	Escuela transformativa o de la configuración
	Punto de vista ecológico		Escuela sistémica		

Fuente: Elaborada por los autores basada en las fuentes bibliográficas.

Otra perspectiva es la de Carrance y Ramanantsoa⁷ que plantea la clasificación en dos escuelas: Racionalista y Conductista. La primera que privilegia aproximaciones racionales, promueve una absoluta confianza en las capacidades cognitivas del estratega, principalmente, la razón. La estrategia es concebida como un producto del análisis desde la lógica de la utilidad y permite adecuar las acciones de las organizaciones a los fines que se han previsto desde su interior (**racionalista**). Desde la otra perspectiva, vinculada al pensamiento behaviorista, se incorpora en el análisis a los diferentes actores de la organización y al entorno. La estrategia surge como resultado de las presiones de los agentes externos y la interacción de los actores internos (**conductista**).

En este sentido, la organización es vista como un sistema abierto cuyas transformaciones sucesivas, por ende sus estrategias, son dependientes de los cambios en el ambiente.

Surge también la propuesta de Whittington⁸ quien plantea la existencia de 4 escuelas de la estrategia, la clásica, la evolutiva, la procesualista y la sistémica.

Los cuatro enfoques se construyen a partir de las respuestas que surgen a dos preguntas fundamentales que se plantea el autor: ¿para qué sirve la estrategia y cómo se diseña? La **escuela clásica** responde al enfoque más antiguo del campo, nace en los años 60 y se ha convertido en el de mayor influencia. Su propuesta se enmarca dentro de los métodos racionales de planificación, donde priman los cálculos y los análisis deliberados.

Dentro de esta perspectiva se considera la planificación como el medio para lograr el objetivo principal de las organizaciones: la maximización de la rentabilidad. La escuela se caracteriza por la separación entre concepción y

⁷CARRANCE, Fabrice. RAMANANTSOA, Bernard. Les Outils de planification stratégique au concret. Paris: Tesis doctoral, Escuela Politécnica. 1986.

⁸ WHITTINGTON, Richard. ¿Cuál es la importancia de la estrategia? London: Edit. Routledge.2002.

ejecución de la planificación, en consecuencia, es competencia del Director de la organización la toma de decisiones estratégicas, y se parte de la confianza en la asertividad de la toma de decisiones. Por tanto la estrategia es una construcción deliberada, que tiene como objetivo primordial la maximización de beneficios.

El **enfoque evolucionista** reconoce la incapacidad de generar estrategias desde el interior y básicamente propone que la organización está a la deriva del entorno externo y no de sus propias capacidades.

Se parte de la concepción que es el mercado quién define la estrategia, se “confía menos en la habilidad del director para planear y actuar de manera racional”⁹ su rol es fundamental en la identificación de amenazas, puesto que el principal objetivo es la supervivencia. La estrategia entonces debe permitir estar lo mejor preparados posible para las exigencias actuales del entorno y surge como producto de la selección del mercado.

La **escuela procesualista** considera que “tanto las organizaciones como los mercados son fenómenos complicados y caóticos de los que surgen las estrategias”¹⁰

Por ende reducen radicalmente la importancia del análisis racional y centran su atención en el aprendizaje continuo y en el acoplamiento de los intereses y comportamientos internos de la organización y del entorno. La estrategia es emergente, se va construyendo en términos del aprendizaje y a partir del reconocimiento de la complejidad del ser humano, siendo el resultado la maximización de beneficio su otro tipo de objetivos.

⁹ WHITTINGTON, Richard. ¿Cuál es la importancia de la estrategia? London: Edit. Routledge.2002.

¹⁰ WHITTINGTON, Richard. ¿Cuál es la importancia de la estrategia? London: Edit. Routledge.2002.

Desde la perspectiva del **enfoque sistémico** “las razones que guían la estrategia son particulares de un contexto sociológico concreto”¹¹. Se tiene una visión relativista, reconociendo que los objetivos y medios que constituyen la estrategia están ligados a los sistemas sociales particulares en los que se desarrolla. Este enfoque se centra en la consideración del contexto cultural, entendiendo que la estrategia es sensible al fenómeno sociológico, haciendo énfasis en que no todas las culturas tienen los mismos criterios de éxito.

Van der Heijden¹² concibe el pensamiento estratégico bajo 3 escuelas: racionalista, evolutiva y procesual. La **escuela racionalista**, separa el pensamiento de la acción y se funda en la idea de una solución óptima, que se encuentra a partir de un proceso racional. En este sentido el trabajo del estratega consiste en acercarse a la posible solución óptima, en el marco de la limitación de recursos con los que cuenta la organización. “El estratega piensa en nombre de la organización entera, y desarrolla la estrategia óptima como un proceso de buscar la máxima utilidad entre varias opciones¹³”.

La perspectiva de la **escuela evolucionista**, se enmarca en un sentido distinto al de los racionalistas y consideran que la estrategia tiende a evolucionar en conjunto con los factores internos y externos que afectan la organización. La propuesta de esta escuela considera que la toma de decisiones es un proceso que requiere ajustes y negociaciones, para que la organización logre actuar de manera coherente.

La **escuela procesualista** supone que el éxito empresarial requiere una invención original, debido a que la incertidumbre tiene el efecto de desplazar la clave del éxito de la estrategia óptima al proceso estratégico más hábil. La organización necesita comprometerse en un proceso para hacer espacio a las ideas, a la capacidad mental de las personas. Cualquier idea inventiva que

¹¹ WHITTINGTON, Richard. ¿Cuál es la importancia de la estrategia? London: Edit. Routledge.2002.

¹² VAN DER HEIJDEN, Kees. México: Escenarios. El arte de prevenir el futuro. Edit. Panorama. 1998.

¹³ VAN DER HEIJDEN, Kees. México: Escenarios. El arte de prevenir el futuro. Edit. Panorama. 1998.

pueda mejorar el enlace entre las competencias organizacionales y el entorno empresarial, necesita aflorar y considerarse.

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel¹⁴ presentan un estudio comprensivo de la estrategia que les permite clasificar el campo en diez escuelas diferentes.

Las primeras tres escuelas (diseño o concepción, planeación y posicionamiento) son agrupadas bajo el título de escuelas normativas o prescriptivas, caracterizadas por la formulación antes de la implementación; las siguientes seis escuelas (del espíritu empresario o entrepreneurial, cognitiva, aprendizaje, cultural, poder y ambiental) son reunidas en el conjunto de las escuelas descriptivas, ya que se enfocan en el contenido de la estrategia y la formación estratégica, en vez de la formulación, que da paso a la estrategia emergente. Y finalmente, la escuela transformativa o de la configuración, la cual intenta adaptar la estrategia a cualquiera de las escuelas anteriores, según el contexto.

La **escuela del diseño** remonta sus orígenes a Selznick¹⁵ y Chandler¹⁶, y es una de las más influyentes, fuente de los cursos en estrategia que han estudiado el famoso FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas). La evaluación de fortalezas y oportunidades (al interior de la organización), a la luz de debilidades y amenazas (del medio ambiente en general), lo cual propone un modelo de estrategia que busca alcanzar correspondencia o encaje entre las capacidades internas y las posibilidades externas. El modelo básico para la formulación de estrategias parte entonces del análisis externo e interno de la organización, asumiendo que del conjunto de estrategias resultantes del proceso una es mejor opción para ser implementada, una vez se encuentre

¹⁴ MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. & LAMPEL, Joseph, Safari a la estrategia. Una visita guiada por las selvas de Gestión Estratégica. EE.UU.: La prensa libre. 1998.

¹⁵ SELZNICK, Philip. Liderazgo en la Administración: una interpretación sociológica. EE.UU.: Edit. Row, Peterson. 1957.

¹⁶ CHANDLER, Alfred. Estrategia y estructura: los capítulos en la historia de la empresa industrial. EE.UU.: Cambridge, MA: MIT Press. 1962.

formulada por completo. La escuela es consistente con los principios clásicos de racionalidad (al diagnóstico sigue la prescripción y sólo entonces llega la acción), por ende se separa el pensamiento de la acción.

Con esta escuela se introdujeron los conceptos de competencia diferenciadora o distintiva y expectativas externas, y la necesidad de crear una "política dentro de la estructura social de la organización", lo que después se llamó implementación. Además de la fundamental relación secuencial entre estrategia y estructura.

Selznick sumaba al análisis externo e interno otros dos factores que consideraba relevantes en el diseño de la estrategia: las creencias y preferencias de quienes lideran la organización y la responsabilidad social. Se asumía que de las estrategias resultantes del proceso, una era la mejor. Algunos criterios para identificarla: consistencia, consonancia, es decir, su perfil adaptativo al entorno, ventaja competitiva y viabilidad.

Esa primera etapa analítica convergente daba paso, en esta segunda fase, a la implementación que, divergente, la hacía llegar a toda la organización.

La **escuela de la planificación**, ha sido alabada y también cuestionada por amplia literatura especializada en el campo. El mensaje central que propone es pronosticar las condiciones futuras para actuar sobre ellas, construyendo las estrategias formalmente, por medio de un procedimiento explícito, entrenamiento determinado, análisis formal y fundamento numérico. La estrategia debe ser guiada por un cuadro de planificadores altamente educados, parte de un departamento especializado en planeación estratégica con acceso directo al ejecutivo jefe. Se propone un modelo básico de planeación que comprende 6 etapas:

- i) Fijación de objetivos
- ii) Verificación externa

- iii) Verificación interna
- iv) Evaluación de la estrategia
- v) Puesta en operación de la estrategia
- vi) Fijar plazos para todos los procesos

Enfatizando la importancia de las estrategias en sí mismas, la **escuela del posicionamiento** se enfocó en el contenido de las estrategias. Esta escuela afirma que sólo unas pocas estrategias clave, en la forma de posiciones en el mercado, pueden defenderse de los competidores presentes y futuros. Es decir, que las empresas que consiguieran esas posiciones obtendrían ganancias más altas que las que no, lo que a su vez garantizaba una reserva de recursos adicional para la expansión y consolidación.

En la **escuela entrepreneurial**, la responsabilidad de la formación de la estrategia se deposita en los dictados del “líder”, haciendo énfasis en los estados mentales y procesos tales como institución, juicio, sabiduría, experiencia y perspicacia. Asocia una imagen y sentido de la dirección llamado “visión”, que sirve al líder de inspiración y consistencia de lo que debe ser hecho. La estrategia entrepreneurial es deliberada en sus líneas y sentido de dirección, y emergente en sus detalles, para que pueda adaptarse en función de la experiencia. Schumpeter¹⁷, introduce la noción de destrucción creativa, donde el entrepreneur es la persona que lleva a cabo nuevas combinaciones más apropiadas de los medios de producción.

La **escuela cognitiva** analiza la formación de estrategias como un proceso mental, lo que hace necesario indagar la mente del estratega, es decir, entrar en el campo de la psicología cognitiva. La escuela intenta investigar el proceso de pensamiento de la estrategia, desarrollando estructuras de conocimientos y procesos de pensamiento por la experiencia directa, que da forma a lo que se

¹⁷ CHANDLER, Alfred. Estrategia y estructura: los capítulos en la historia de la empresa industrial. EE.UU. Cambridge, MA: MIT Press. 1962.

sabe y es consecuentemente materia de lo que se hace, dándole forma a la experiencia.

Las estrategias emergen en la **escuela del aprendizaje**, cuando las personas actuando individualmente o colectivamente, aprenden sobre una situación y la capacidad de la organización de tratar con ésta, lo esencial es saber cómo se forman las estrategias en las organizaciones, no cómo se formulan. En consecuencia, la formación de la estrategia es un proceso de aprendizaje en el tiempo en el cual no hay separación entre formulación e implementación, en el que es usual que el aprendizaje sea colectivo.

Caracterizando la formación de la estrategia como un proceso manifiesto de influencia, la **escuela del poder** enfatiza en el uso de la negociación para favorecer intereses particulares. El poder describe el ejercicio de influenciar más allá de lo económico y de la convencional competencia de mercado, las relaciones de poder rodean las organizaciones y también las permean.

La **escuela cultural** se funda en la idea del interés común, que entretengan un conjunto de individuos en una entidad integrada llamada organización. Desde esta perspectiva la formación de la estrategia es un proceso cuyo núcleo es la fuerza social de la cultura, un proceso de interacción social, basado en las creencias e ideas compartidas por los miembros de una organización.

El entorno en sí mismo se presenta a la organización en la **escuela ambiental** como un conjunto de fuerzas generales, como un actor central en el proceso de elaboración de estrategias. La tendencia de este enfoque es considerar a la organización como una entidad pasiva que sólo reacciona ante un entorno que fija la agenda. Las organizaciones se agrupan en nichos de tipo ecológico, posiciones donde permanecen hasta que los recursos se vuelvan escasos o las condiciones muy hostiles, entonces ellas mueren. La estrategia debe responder a estas fuerzas o de lo contrario expulsarlas.

El mensaje central de la **escuela de configuración** es aplicar cada uno de los enfoques anteriores en su contexto y tiempo, integrando la esencia de cada una de las demás escuelas, en consecuencia se entiende la estrategia como un proceso de transformación. Si una organización adopta una configuración determinada, la formación de la estrategia es el proceso de pasar de una configuración a otra, es decir, de transformarse. Las estrategias resultantes de la transformación estabilizan la dirección de la organización, pero son ocasionalmente y apreciablemente interrumpidas para efectuar una transición a una nueva estrategia¹⁸.

4.2.2. El proceso estratégico

El proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro. Para ello utiliza como insumos los análisis, externo e interno (situaciones presentes), con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, que son los medios que encaminaran a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos.

La interacción se basa en el permanente monitoreo del entorno, de la competencia, y de la demanda, es decir, de los clientes y consumidores. El establecer sistemas de alerta o alarma temprana es de gran importancia, ya que ello permitirá monitorear los cambios en el entorno, en los competidores, y en la demanda, y así ajustar el proceso manteniéndolo actualizado.¹⁹

¹⁸ MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. & LAMPEL, Joseph, Safari a la estrategia. Una visita guiada por las selvas de Gestión Estratégica. EE.UU.: La prensa libre. 1998.

¹⁹ D'ALESSIO, Fernando. El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México: Pearson educación edit.2008.

Llevar a la organización de su situación actual a una situación futura deseada requiere que esta asuma como inherentes al proceso el logro de los siguientes objetivos: *Productividad y competitividad*, la organización asume el reto de alcanzar los índices de desempeño satisfactorios, que evidencien un uso óptimo y efectivo de los recursos para lograr altos niveles de competitividad en el sector; *Ética y legalidad*, implica que la organización debe actuar de acuerdo a las reglas que dictan la moral y la ley; *Compromiso social*, la organización debe desarrollar actividades que beneficien a su comunidad vinculada y, en consecuencia a su país.

Además de estos objetivos específicos, de largo y corto plazo, que conducirán a la organización al futuro deseado.²⁰ El proceso estratégico cuenta con cinco etapas,²¹ la primera, *Establecer objetivos*, el propósito de establecer objetivos es clarificar la visión para el negocio, esta etapa consiste en identificar tres facetas clave. Primero, define objetivos a corto y largo plazo. Segundo, identifica el proceso de cómo lograr el objetivo. Finalmente, personaliza el proceso para el personal, y darle a cada persona una tarea con la cual pueda tener éxito.

Luego se llega al análisis, es una etapa clave porque la información reunida en esta etapa formará las siguientes dos etapas. Aquí, reúne tanta información y datos relevantes para lograr la visión. El centro del análisis tiene que ser el comprender las necesidades del negocio como entidad sostenible, su dirección estratégica e identificar iniciativas que ayudarán a que tu empresa crezca. Examinar cualquier problema externo o interno que pueda afectar tus metas y objetivos.

La siguiente etapa es la *Formulación de la estrategia*, el primer paso para formar una estrategia es revisar la información ganada al completar el análisis;

²⁰ D'ALESSIO, Fernando. El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México: Pearson educación edit.2008.

²¹ JAIME, Mintun. Businessknowhow.com; Los diez mandamientos al establecer objetivos. 2002.

determinar qué recursos tiene actualmente la empresa que puedan ayudar a alcanzar las metas y objetivos definidos. Identificar cualquier área en la cual la empresa tenga que buscar recursos externos. Los problemas que tenga la empresa tienen que ser priorizados por su importancia para tener éxito. Una vez priorizados, empieza a formular la estrategia. Debido a que las situaciones económicas y el negocio son fluidos, es crítico en esta etapa el desarrollar enfoques alternativos que se ocupen de cada paso del plan.

Luego de este paso se llega a la *Implementación de la estrategia*, una implementación exitosa de la estrategia es crítica para el proyecto de la empresa.

Esta es la etapa de acción del proceso estratégico de administración. Si la estrategia general no funciona con la estructura actual de la empresa, tiene que instalarse una nueva estructura al comienzo de esta etapa. Todos dentro de la organización tienen que tener en claro sus responsabilidades y deberes, y cómo eso se ajusta con el objetivo general.

Como paso final se encuentra la *Evaluación y control*, las acciones de evaluación y control de una estrategia incluyen medidas de desempeño, una revisión consistente de problemas internos y externos y tomar acciones correctivas cuando sea necesario. Cualquier evaluación exitosa comienza con definir los parámetros que se van a medir. Estos parámetros tienen que reflejar los objetivos establecidos en la etapa 1. Determinar el progreso al medir los resultados reales contra el plan.

Monitorear los problemas internos y externos también permitirá reaccionar a cualquier cambio sustancial en el ambiente de la empresa. Si se determina que la estrategia no está llevando a la empresa hacia su objetivo, se deben tomar acciones correctivas. Debido a que los problemas internos y externos están

evolucionando constantemente, cualquier dato ganado en esta etapa tiene que ser retenido para ayudar con cualquier estrategia futura.

4.2.3. Diagnostico empresarial

Constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Es un proceso de varios estudios realizados en las empresas de producción, servicios y de comercio. Nos permite identificar y conocer una serie de problemas para plantear un plan de acción que oriente el porvenir de la organización.²²

4.2.3.1. Macroambiente

Es necesario realizar una evaluación externa cuyo objetivo es desarrollar una lista finita de los posibles factores que pudieran influir en la empresa, es decir, se identifican las oportunidades que la podrían beneficiar o las amenazas que esta debería evitar.²³

- **Fuerzas económicas**

En el ambiente externo hay una gran variedad de fuerzas económicas que influyen de manera significativa en las organizaciones. Con lo que puede determinar los factores específicos que ejercen mayor influencia en una organización particular.²⁴ Para esto, es importante tener en cuenta cuáles son

²² DIAZ, Javier. Artículo: ¿Qué es un diagnostico empresarial? Enlace web: <http://www.emprendices.co/que-es-un-diagnostico-empresarial/>

²³ DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: edit. Pearson Educación.2008.

²⁴ HIT, Michael. IRELAND, Duane. & HOSKISSON, Robert. Administración Estratégica: Competitividad Y Globalización. Conceptos y Casos. México: Cengage Learning Editores.2007.

los niveles de crecimiento, como es la variación de la inflación en un periodo de tiempo, cuanto son los ingresos per cápita, entre otros.

- **Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales**

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales pueden ejercer fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos servicios, mercados y clientes. Estos cambios pueden determinar la manera en que viven las personas, trabajan, producen y consumen; un cambio de estos factores puede hasta generar un tipo distinto de consumidor.

- **Fuerzas políticas, gubernamentales y legales**

Los gobiernos nacionales, departamentales y locales son los encargados de regular, liberalizar y auxiliar en gran parte todas las actividades económicas. Por lo tanto, las empresas e industrias que dependen en gran parte de auxilios gubernamentales, los pronósticos políticos constituyen un elemento importante en la auditoría externa. Los cambios en la legislación, tasas de impuestos, entre otras afectan significativamente a las empresas.

- **Fuerzas tecnológicas**

La fuerza tecnológica puede influir de dos maneras a la empresa, la primera es la forma como interviene la aplicación de los conocimientos y las técnicas para la producción de bienes y servicios y para ejecutar diversos trabajos. La segunda es la inversión que hace la administración para aplicar desarrollos tecnológicos más recientes e incorporarlos a los procesos para conservar la competitividad.²⁵

²⁵ DA SILVA, Reinaldo. Teorías de la administración. México: Edit. Thomson. 2002.

- **Fuerzas competitivas**

Las empresas que se consideran competitivas, deben comprender y recordar con toda precisión cuál es su negocio. Es por esto que reconocen cuáles son sus oportunidades para marcar la diferencia y garantizar a los clientes (directos o indirectos) que no existe sustituto para la calidad; pero a su vez, las empresas competitivas deben considerar cuáles son sus amenazas para actuar de manera eficiente y eficaz ante ésta para disiparla y terminar aprovechándola como una oportunidad.²⁶

4.2.3.2. Microambiente

El microentorno (o entorno competitivo) determina las condiciones del funcionamiento y desarrollo de las empresas y limita en gran medida sus decisiones estratégicas. Las empresas pueden influir en el microentorno, pero la fuerza de su influencia vendrá determinada por su poder en el mercado.

El microentorno se puede definir como el sector en el cual las empresas actúan, es decir, el conjunto de empresas que ofrecen los mismos productos o servicios.²⁷ Hay muchos métodos, instrumentos o herramientas para realizar el análisis del microentorno y la evaluación del atractivo del sector en el cual actúa la empresa. Entre ellas destacan:

²⁶ Federación Colombiana de Ganaderos -FEDEGAN. Planeación estratégica de Empresas Ganaderas. Bogotá: 2006.

²⁷ PORTER, Michael. Ser Competitivo. Barcelona: Edit. Deusto.2009.

- **El modelo de las cinco fuerzas de Porter**

Es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter²⁸, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella.

Siendo más específicos, esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son: (Gráfica 3)

I. Rivalidad entre competidores

Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas.

Analizar la **rivalidad entre competidores** nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas.

²⁸ PORTER, Michael. Ser Competitivo. Barcelona: Edit. Deusto.2009.

Algunos ejemplos de estas estrategias son, aumentar la calidad de los productos, reducir los precios, dotar de nuevas características a los productos, brindar nuevos servicios, aumentar la publicidad, aumentar las promociones de ventas.

II. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto, analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores nos permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que nos permitan fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los competidores que llegan a entrar.

Algunos ejemplos de estas estrategias son, aumentar la calidad de los productos, reducir los precios, aumentar los canales de ventas, aumentar la publicidad, ofrecer mejores condiciones de ventas, por ejemplo, ofrecer un mayor financiamiento o extender las garantías.

III. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos nos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

Algunos ejemplos de estas estrategias son, aumentar la calidad de los productos, reducir los precios, aumentar los canales de ventas, aumentar la publicidad, aumentar las promociones de ventas.

IV. Poder de negociación de los proveedores

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos. También cuando, existen pocas materias primas sustitutas, el costo de cambiar de una materia prima a otra es alto, o las empresas realizan compras con poco volumen.

El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos, algunos ejemplos de estas estrategias son, adquirir a los proveedores, producir las materias primas que uno necesita, realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan, por ejemplo, reducir los costos de ambas partes.

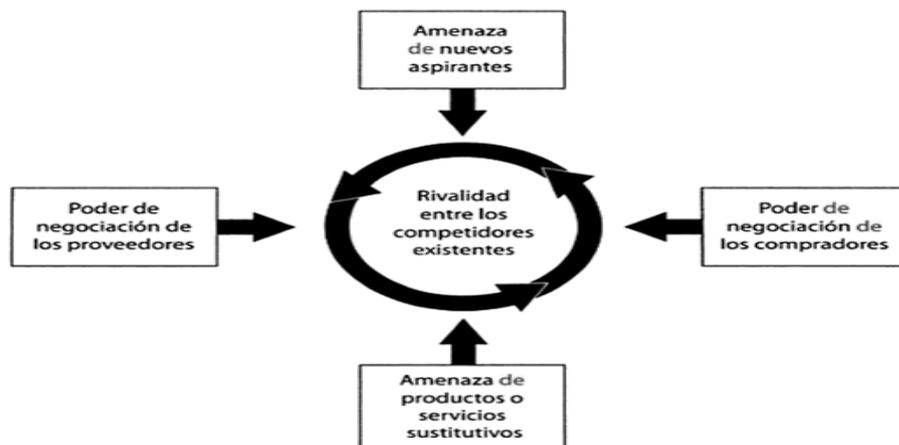
V. Poder de negociación de los consumidores

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones, cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones. El poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando, no hay diferenciación en los productos, los consumidores compran en volumen, los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos, los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores, los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

El análisis del poder de negociación de los consumidores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos, algunos ejemplos de estas estrategias son, buscar una diferenciación en los productos, ofrecer mayores servicios de postventa, ofrecer mayores y mejores garantías, aumentar las promociones de ventas, aumentar la comunicación con el cliente.

Gráfica 3. Las cinco fuerzas que moldean la competencia de un sector



Fuente: PORTER, Michael. Ser Competitivo. Barcelona: Edit. Deusto.2009.

- **Modelo de los Grupos de interés**

Se denomina grupos de interés al conjunto de partes interesadas y/o afectadas por la actividad de una organización. Los grupos de interés pueden ser grupos o personas que representan a cosas o a intereses medioambientales o sociales y que afectan o son afectados, directa o indirectamente, por el desempeño de la actividad de una organización.²⁹

Estos pueden ser, Internos, entre ellos los accionistas y propietarios, poseen participaciones en la propiedad de la empresa, los accionistas dominantes y minoritarios, individuales e institucionales, incluye empleados accionistas, los accionistas que buscan rentabilidad a corto plazo son considerados grupo de interés externo.

Los empleados, estos realizan su trabajo dentro de la entidad, con contrato laboral o profesional y reciben una retribución dineraria o en especie: directivos y no directivos, también incluye trabajadores empleados por medio de empresas intermediarias, representados frecuentemente por sindicatos.

Los externos son los Clientes Consumidores o usuarios de productos y servicios, Grupo hacia el que se orienta la explotación del negocio, los proveedores aportan trabajos, productos y servicios sin pertenecer a la empresa, en ocasiones de manera exclusiva, también incluye trabajadores o profesionales que facturan sus servicios, al no estar ligados por medio de contrato laboral, dentro de este grupo también se encuentran los Competidores, empresas del mismo sector que ofrecen productos o servicios similares a los producidos por otra empresa.

²⁹ CORREA, María. Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial .edit. United Nations Publications. Comision Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2004.

Alianzas de competidores, son agentes sociales, grupos de interés públicos que pueden influir de manera determinante en la gestión de la empresa: sindicatos de trabajadores, asociaciones de consumidores, organizaciones empresariales, etc.

Grupos de opinión como los medios de comunicación, analistas, ONGs. También el Mercados de valores, que son las administraciones públicas, poderes públicos de la Unión Europea, el estado, las comunidades autónomas y las administraciones locales con potestad para configurar el marco jurídico en el que las organizaciones deben desarrollar sus actividades.

La Comunidad local, es el conjunto de entidades de iniciativa pública o privada del entorno local de la empresa: Iglesia, asociaciones vecinales y de otros tipos, fundaciones, partidos políticos.

Sociedad y público en general, son las personas, organizaciones y consumidores en general, que aún no han teniendo en general una relación directa con la organización, pero pueden influir en ella.

El Medio ambiente y las generaciones futuras, son el entorno físico-natural, incluidos el aire, el agua, la tierra, la flora, la fauna, los recursos no renovables, así como el patrimonio cultural y artístico.³⁰

4.2.3.3. Contexto interno de la organización

Tanto las fortalezas y debilidades, como las oportunidades y amenazas acompañadas de una declaración de misión sólida constituyen las bases para determinar los objetivos estratégicos y las estrategias para el logro de estos,

³⁰ Indicadores ETHOS de Responsabilidad Social Empresarial. Instituto ETHOS.2007.

los cuales son establecidos con la intención de aprovechar las fortalezas y superar las debilidades.

Para identificar las fortalezas y debilidades de una empresa, es necesario involucrar todas las áreas de la empresa, por eso se determinan unos factores que se acomodan a la empresa³¹:

- **Estructura gerencial**

Este factor consta de cinco actividades básicas, la Planeación: Consiste en todas las actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro; la Organización: Incluye todas las actividades administrativas que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad; la Dirección: Se describe como los esfuerzos encauzados a la conformación del comportamiento humano (liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de la conducta, entre otros); la Integración de personal: Se centra en los empleados o en la administración de recursos humanos; y el Control: Se refiere a las actividades administrativas centradas en asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados.

- **Estructura financiera**

La condición financiera, normalmente es considerada como la mejor medida de posición frente a la competencia y termina siendo el atractivo general de los que están invirtiendo. La determinación de las fortalezas y debilidades financieras de una empresa es esencial para la formulación eficaz de las estrategias.³² Como principales factores se evalúan, la liquidez, la rentabilidad y la capacidad de endeudamiento.

³¹ DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: edit. Pearson Educación.2008.

³² DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: edit. Pearson Educación.2008..

- **Estructura operativa:**

I. Estructura de producción

Este factor identifica todas las actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. Son evaluadas por lo tanto las siguientes funciones, el proceso, decisiones específicas sobre el sistema de producción doble propósito; la capacidad, tiene que ver con la determinación de los niveles óptimos de producción; y la calidad, está orientado al aseguramiento de la producción de todo tipo de elementos posibles y de necesidad que se puede elaborar en madera.

II. Estructura de mercadotecnia

Se define el marketing o mercadotecnia como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades de los clientes.³³ El autor propone unas funciones básicas del marketing, análisis de clientes, ventas de productos y servicios, planeación de productos y servicios, fijación de precios, distribución, investigación de mercados, análisis de oportunidades.

- **Estructura del capital humano**

El mayor recurso de una empresa está en sus profesionales, aunque muchas ignoran el valor del potencial que sus colaboradores pueden traer al negocio; factores como el desempeño de la persona en el cargo y de su potencial de desarrollo y el potencial con el que cuenta el personal en la organización.

Los factores que se evalúan dentro del recurso humano son, las características individuales, como son las aptitudes, las actitudes, los valores, la personalidad,

³³ PRIETO, Jorge. Investigación de mercados. Bogotá: Ecoe Ediciones.2009.

los conocimientos, la experiencia, y los estilos de trabajo; las características de grupos como el liderazgo, la comunicación, los estilos de trabajo, las redes de interacción; y las características organizacionales como el clima, la cultura, el cambio, la satisfacción, el desempeño y la calidad de vida.³⁴

- **Estructura de investigación y desarrollo**

El autor David³⁵ expresa que las empresas que buscan una estrategia de desarrollo de producto necesitan tener una fuerte orientación hacia la investigación y desarrollo (I+D). Las organizaciones invierten en I+D porque creen que tal inversión las conducirá hacia un producto o servicio superior, lo que les dará ventajas competitivas. Los gastos de investigación y desarrollo están dirigidos a mejorar la calidad del producto o a mejorar los procesos de producción para reducir costos.

4.2.3.4. Matrices de diagnóstico empresarial

- **Matriz DOFA**

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

³⁴ PRIETO, Jorge. Investigación de mercados. Bogotá: Ecoe Ediciones.2009.

³⁵ DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: edit. Pearson Educación.2008.

Thompson y Strikland³⁶ establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

Tabla 2. Aspectos importantes para elaborar listados de la matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidades fundamentales en áreas claves. Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores. Ser un reconocido líder en el mercado. Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. Acceso a economías de escala. Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. Propiedad de la tecnología. Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. Habilidades tecnológicas superiores.	No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas. Rentabilidad inferior al promedio. Falta de oportunidad y talento gerencial. Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. Abundancia de problemas operativos internos. Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado. Débil red de distribución. Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Atender a grupos adicionales de clientes. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento más rápido en el mercado.	Entrada de competidores foráneos con costos menores. Incremento en las ventas y productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. Cambios demográficos adversos.

Fuente: THOMPSON, Arthur. Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. MacGraw-Hill Interamericana. México: 1998.

En la tabla 2. Se muestran los aspectos que deben considerarse para elaborar los listados de la matriz FODA.

La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias; de dicha matriz se pueden realizar nuevas matrices;

³⁶ THOMPSON, Arthur. Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. MacGraw-Hill Interamericana. México: 1998.

de esta forma, es posible desarrollar el marco analítico y las estrategias a través de las etapas siguientes:

I. Matriz de Evaluación de Factores internos

También denominada Matriz MEFI, este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.³⁷

II. Matriz de perfil competitivo (MPC)

En la evaluación externa e interna, es necesario hacer la matriz de perfil competitivo (MPC), la cual según el autor David³⁸ identifica los principales competidores, las fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de la empresa.

David³⁹ también indica que los valores y los puntajes del valor total tanto en la matriz de perfil competitivo como en la matriz de evaluación de factores externos

Tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos.

Los factores críticos de éxito son más amplios que en la matriz de evaluación de factores externos, ya que no incluyen datos específicos ni basados en

³⁷ DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: edit. Pearson Educación.2008.

³⁸ DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: edit. Pearson Educación.2008.

³⁹ DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: edit. Pearson Educación.2008.

hechos, incluso se pueden centrar en aspectos internos, por lo que tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas.

El análisis realizado en una matriz de perfil competitivo, resulta de gran importancia ya que proporciona información estratégica interna importante.

III. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La metodología para la elaboración de esta matriz la desarrolla David⁴⁰, con la elaboración de esta matriz, se permite visualizar de manera resumida la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva para luego evaluarla y analizarla.

- **Análisis estratégico mediante la matriz MAFE**

Una vez efectuada la matriz FODA con su listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la anterior: la denominada primeramente como MAFE (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas), desarrollando cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con lo propuesto por David:

- I. Estrategias FO: Utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar al máximo las tendencias y los acontecimientos externos, es decir, las oportunidades. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, se esforzará por superarlas y convertirlas en fortalezas y

⁴⁰ DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: edit. Pearson Educación.2008.

cuando hace frente a amenazas importantes, intentará evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

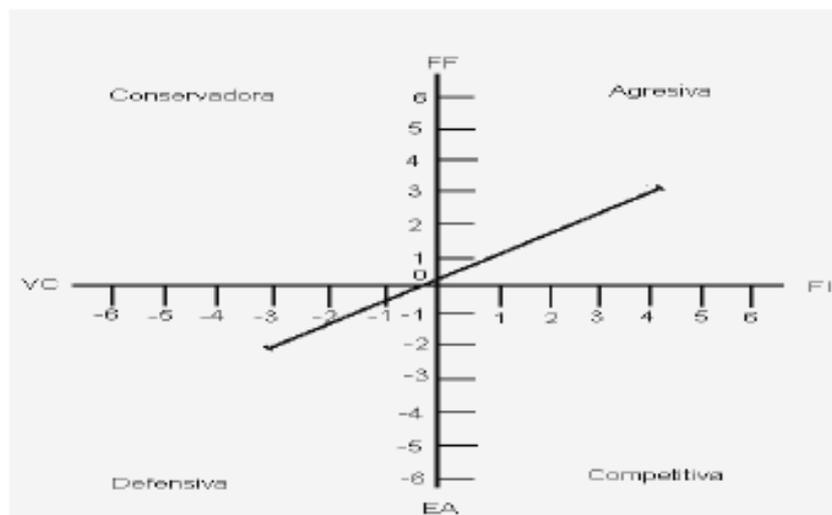
II. Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

III. Estrategias FA: Utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.

IV. Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, una empresa así quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

- **Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)**

Gráfica 4. Muestra de una matriz PEYEA



Fuente: DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.1997.

Esta matriz permite definir si una estrategia activa, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada, los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos externas (fuerza de la industria y estabilidad del ambiente).⁴¹

- **Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)**

Cuando las carteras de negocios compiten en diferentes industrias, esta matriz es particularmente útil. Se basa en dos variables para ubicar cada negocio: la parte relativa al mercado que está ocupando (relación entre el campo del mercado que corresponde a una división en una industria, y del mercado que ocupa la empresa rival más grande de esa industria) y la tasa de crecimiento de la industria en cada una de las divisiones.⁴² (Tabla 3.)

Tabla 3. Matriz BCG

		Posición de la participación relativa del mercado en la industria	
		Alta	Baja
Tasa de crecimiento de las ventas	Alta	Cuadrante II Producto estrella	Cuadrante I Producto problema
	Baja	Cuadrante III Producto vaca	Cuadrante IV Producto perro

Fuente: DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.1997.

La MBCG se divide en cuatro cuadrantes, que se subdividen de la forma siguiente:

⁴¹DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.1997.

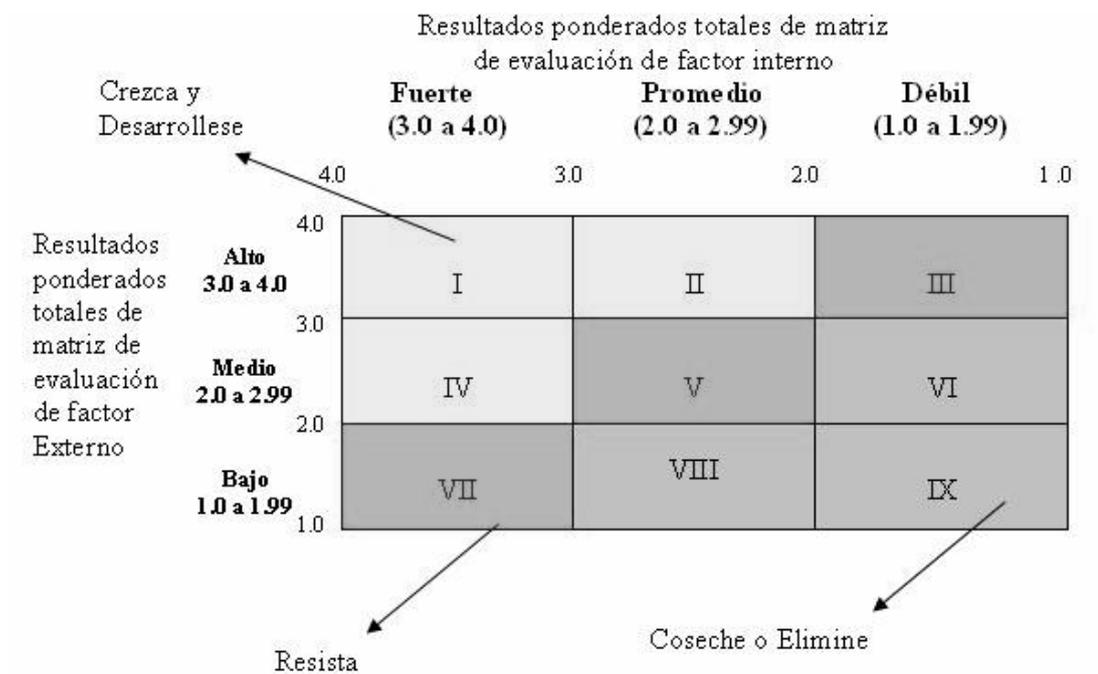
⁴²DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.1997.

- I. Cuadrante 1. *Las interrogantes*. Ocupan una posición en el mercado que abarcan una parte pequeña, pero compiten en un mercado de gran crecimiento; se les llama así porque la organización debe decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva de mercado, de desarrollo de mercado o de desarrollo de productos, o si los vende.
- II. Cuadrante 2. *Las estrellas*. Representan las mejores oportunidades para crecer, así como para lograr una mejor rentabilidad de la empresa.
- III. Cuadrante 3. *Las vacas*. Cuentan con una parte relativamente grande del mercado, pero se desarrollan en un mercado de crecimiento escaso.
- IV. Cuadrante 4. *El producto*. Cuenta con escasa participación en el mercado, compitiendo en un mercado con escaso o nulo crecimiento.

- **Matriz Interna Externa (MIE)**

Es similar a la anterior, pero se diferencia en que los ejes son diferentes; mientras que la matriz de Boston se basa en la tasa de crecimiento de las ventas contra la participación relativa del mercado en la industria, esta matriz coloca en el eje X los totales ponderados de la matriz MEFI (se divide a su vez en fuerte, promedio y débil) y los totales ponderados de la matriz MEFE en el eje Y (alto, media y bajo).

Gráfica 5. Muestra de la matriz del factor interno-externo



Fuente: DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.1997.

La matriz también se divide en tres grandes espacios con implicaciones estratégicas o recomendaciones, como también se muestra en la Gráfica 5: Crecer y construir: celdas I, II o IV; Retener y mantener: celdas III, V o VII, y Cosechar o desinvertir: celdas VI, VIII y IX. (Gráfica 5)

Mencionada así por David,⁴³es una matriz que se incluye dentro de la llamada Etapa 2, “la etapa de la adecuación”, y según este autor es un instrumento de gran popularidad para formular estrategias de carácter alternativo. Se compone solamente por un plano cartesiano basado solamente en dos dimensiones: la posición competitiva y el crecimiento del mercado, y todo tipo de organización puede ubicarse dentro de las dimensiones antes mencionadas, según sus condiciones y posición estratégica (Gráfica 5).

⁴³DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.1997.

- **Matriz de la Gran Estrategia**

El plano de esta matriz se divide a su vez en cuatro cuadrantes: cuando una organización se ubica en el primer cuadrante, se encuentra comprometida únicamente con un producto, pero también las organizaciones ubicadas en ese cuadrante pueden aprovechar todas las oportunidades externas, corriendo riesgos cuando resulte necesario.

Las organizaciones que se ubican en el segundo cuadrante están en un mercado que se caracteriza por un rápido crecimiento, pero enfrentan una posición competitiva débil. Las colocadas en el tercer cuadrante se encuentran en la parte más vulnerable de la matriz, ya que su posición competitiva es débil y se encuentran en un mercado con muy lento crecimiento. En el último cuadrante se ubican las organizaciones con una posición competitiva fuerte, pero desafortunadamente en un mercado de muy lento crecimiento.

Tabla 4. Estructura de una matriz de La Gran Estrategia

Posición competitiva débil	Cuadrante II Desarrollo de mercado. Penetración en el mercado. Desarrollo del producto. Integración horizontal. Desinversión. Liquidación.	Cuadrante I Desarrollo de mercado. Penetración en el mercado. Desarrollo del producto. Integración hacia adelante. Integración hacia atrás. Integración horizontal. Diversificación concéntrica.	Posición competitiva fuerte
	Cuadrante III Atrincheramiento. Diversificación concéntrica. Diversificación horizontal. Diversificación en conglomerado. Desinversión. Liquidación.	Cuadrante IV Diversificación concéntrica. Diversificación horizontal. Diversificación en conglomerado. Empresas en riesgo compartido.	

Fuente: DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.1997.

- **Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)**

Para David⁴⁴ otra matriz que resulta importante para el análisis de las estrategias es la denominada Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica, que expresa de manera objetiva cuáles pueden resultar las mejores estrategias posibles; es decir, permite establecer una evaluación de las estrategias formuladas de una forma objetiva, basándose en el trabajo previo realizado por la matrices EFE y EFI y determinando el atractivo de tales estrategias.

4.2.4. Direccionamiento estratégico

Las empresas para crecer, ser rentables y permanecer en una buena posición en el mercado deben tener claramente definidas una misión y visión que respondan hacia dónde quiere ir la organización y como se visualiza a largo plazo, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico⁴⁵.

La visión con una pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Pues bien, para los gerentes de cualquier organización resulta de gran importancia poner de acuerdo a todas las personas que trabajan dentro de esta para alcanzar la visión en un largo plazo⁴⁶. Una buena visión da sentido a los cambios, evoca una imagen mental clara y positiva del futuro, crea orgullo y energía, encaja con la historia y cultura de la organización, clarifica objetivos y da dirección, es ambiciosa y oculta lo no esencial. Esta debe ser breve, fácil de recordar y capaz de captar la atención de todos los colaboradores de la empresa.

La misión debe responder a la pregunta ¿Cuál es la esencia de nuestro negocio y cual queremos que sea? La declaración de esta debe comunicar a

⁴⁴DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.1997.

⁴⁵ AMAYA, Jairo. Gerencia: Planeación y estrategia (Fundamentos, Modelo y Software de Planeación). Bucaramanga: Universidad Santo Tomás de Aquino, 2005.

⁴⁶ DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: edit. Pearson Educación.2008.

los integrantes de la organización porque esta es única y además debe formar parte del sistema de valores y creencias. La misión debe ser conocida por todos los miembros y debe tener una estabilidad temporal, es decir que puede ser replanteada cuando las condiciones competitivas cambian⁴⁷. La misión y la visión son presentadas usualmente desde los reportes anuales hasta las instalaciones de la empresa, esto con el fin de crear en los colaboradores de la organización motivación y entusiasmo para enfocar sus esfuerzos en una misma dirección.

En cuanto a las políticas, éstas generalmente son establecidas en términos de administración, marketing, finanzas, producción, investigación y desarrollo, así como los sistemas de información. Suelen estipularse para tomar decisiones acertadas y manejar situaciones recurrentes; incluyen en su contexto: directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos estratégicos⁴⁸.

La dirección estratégica no solamente guarda estrecha relación con la dirección organizacional, sino que se plantea que es parte de ella, ocupándose de la determinación de la estrategia y su puesta en marcha. La misma surge como consecuencia del desarrollo de las organizaciones y de la velocidad del cambio en el entorno, alcanzando una importancia tal que es muy difícil subsistir si no se emplea como instrumento central de trabajo una dirección estratégica adecuada.

4.2.5. La estrategia

Es un patrón de decisión coherente, unificada e integrador, como medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos de largo

⁴⁷ CARRION, Juan. Estrategia de la visión a la acción. Madrid: ESIC Editorial. 2007.

⁴⁸ DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: edit. Pearson Educación.2008.

plazo, programas de acción y priorización en la asignación de recursos, define el dominio competitivo de la organización y la influencia del entorno.⁴⁹ Un concepto que ha tomado gran importancia para desarrollar una óptima gestión dentro de la organización, es la estrategia, la cual, a través de los años, viene desarrollándose y acotándose al cumplimiento de unos objetivos empresariales de largo plazo.

El concepto de estrategia se concreta como acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de la gerencia y de elevadas cantidades de recursos invertidas por la organización. Las estrategias son los medios por los cuales las empresas pueden lograr sus objetivos de largo plazo, considerando los factores internos y externos a los que se ve enfrentada la organización⁵⁰.

La estrategia como el conjunto de compromisos y acciones, que de forma integrada y coordinada pueden explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. A su vez afirma que cuando una estrategia es diseñada, esta debe indicar lo que la organización pretende hacer y lo que no proyecta hacer.⁵¹

Integrando los conceptos anteriores, se concluye que la estrategia es la responsable de orientar el futuro de la organización, buscando en todo momento lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y respondiendo apropiadamente en el instante que se presente una oportunidad o una amenaza, valiéndose de sus fortalezas y teniendo en cuenta sus debilidades con el fin de mitigarlas. Finalmente, hoy en día la estrategia se ha convertido en una herramienta obligatoria dentro de la actividad gerencial, resulta necesario el establecimiento de un plan estratégico que actúe como guía para obtener los beneficios deseados por la organización, de esta manera, la presencia de un

⁴⁹ HAX Y MAJLUF. 1991

⁵⁰DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: edit. Pearson Educación.2008.

⁵¹ HIT, Michael. IRELAND, Duane. & HOSKISSON, Robert. Administración Estratégica: Competitividad Y Globalización. Conceptos y Casos. México: Cengage Learning Editores.2007.

patrón permite coherencia de las acciones a través del tiempo, en el que es posible considerarse unas estrategias deseadas y otras aplicadas (comparando el antes y después de aplicada la estrategia).

Hay un autor que enumera cuatro componentes de la estrategia: **Ámbito producto – mercado** en que actúa la organización; **Vector de crecimiento** que se refiere a los cambios que la organización planea realizar en el ámbito producto – mercado; **Ventajas competitivas** que son las principales características de la organización y que otorgan poder competitivo en cada posición producto – mercado y por último **La sinergia** como medida del potencial de acción conjunta.⁵²

4.2.5.1. Tipos de estrategias

Las **Estrategias de integración** incluyen la integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para la integración vertical, estas permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.⁵³

Dentro de esta clasificación esta **Integración hacia adelante** la cual consiste en aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas. La manera más eficaz de aplicarla consiste en otorgar franquicias; los negocios se pueden expandir velozmente mediante franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas; **Integración hacia atrás** en este tipo de estrategia tanto los fabricantes como los detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan. La integración hacia atrás es una

⁵² ANSOFF, Harry. La estrategia de la empresa. Pamplona: Universidad de Navarra, 1976.

⁵³ AMAYA, Jairo. Gerencia: Planeación y estrategia (Fundamentos, Modelo y Software de Planeación). Bucaramanga: Universidad Santo Tomás de Aquino, 2005.

estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.

Es cada vez mayor la cantidad de consumidores que compran productos basándose en consideraciones ambientales, como por ejemplo el reciclaje de los empaque; así pues algunas empresas están usando la integración hacia atrás para tener mayor control sobre los proveedores de empaques; **Integración horizontal** se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Hoy una de las tendencias más notorias de la administración estratégica es que usa cada vez más la integración horizontal como estrategia para el crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias.

Las **Estrategias Intensivas** son conocidas por este al grupo de estrategias conformadas por la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, debido al esfuerzo para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

Dentro de esta clasificación está la **Penetración en el mercado** 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. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer una cantidad importante de promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias; **Desarrollo del mercado** es utilizada para desarrollar el mercado en que se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas

geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable. Muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otros. La expansión en los mercados mundiales no garantiza el éxito porque a veces se pierde el control de la calidad y de servicio al cliente; **Desarrollo del producto** esta estrategia pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo.

Las **Estrategias de diversificación** Son adecuadas y exitosas en algunos casos, dentro de esta clasificación está la **Diversificación concéntrica** consiste en la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, por ejemplo una compañía de teléfono que empieza a dar servicio de tv, cable e internet; **Diversificación horizontal** consiste en la adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales.

Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales. Por ultimo las estrategias de **Diversificación en conglomerado** es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.

El último grupo es el de las **Estrategias defensivas** dentro del cual se encuentra como estrategia la **Empresa de riesgo compartido**, la cual es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad.

La estrategia solo puede considerarse ofensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. Con frecuencia, dos empresas patrocinadoras o

más constituyen una organización independiente, pero comparte las acciones de capital de la nueva entidad. Las empresas en participación y los contratos de cooperación se usan cada vez más porque permiten que las compañías mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y disminuyan sus riesgos.

Para que la colaboración entre competidores tenga éxito, las dos empresas deben aportar algo distintivo, por ejemplo, tecnología, distribución, investigación básica o capacidad de producción; la **Estrategia de encogimiento** ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades.

El encogimiento, en ocasiones llamado estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. Durante el encogimiento, los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren las presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación; puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el cierre de fábricas obsoletas, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos. En algunos casos, la quiebra puede ser un tipo efectivo de estrategia para encogerse; la **Estrategia de desinversión** implica vender una división o parte de una organización y por último la estrategia de **Liquidación** implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

4.2.6. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son instrumentos de gerencia por excelencia y un medio de recopilación de información para medir y controlar los aspectos

claves de una institución, dirigiéndolos hacia las metas organizacionales; las empresas deben establecer un mínimo de indicadores de gestión con los cuales se pueda evaluar todos y cada uno de los signos vitales de la compañía.

Los atributos a tener en cuenta para la información son **Exactitud**: La información debe presentar el estado como realmente es; **Forma**: La información puede ser: cuantitativa, cualitativa, numérica o Gráfica impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades, habilidades de quien la recibe y la procesa; **Frecuencia**: Es la medida de cuan a menudo se requiere, se produce o se analiza; **Extensión**: Es el alcance en términos de cobertura del área de interés; **Origen**: Puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta; **Temporalidad**: La información puede hablarnos del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros; **Relevancia**: La información es relevante si es necesaria para una situación particular; **Integridad**: Una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada y por último la **Oportunidad**: la información debe estar disponible y actualizada cuando se necesita⁵⁴.

Que una empresa plantee un mínimo de indicadores, está dada por la necesidad de sus directivos de saber que tiene que desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, pero a la vez saber que las utilidades que generará ese desarrollo no se verán sino hasta cierto tiempo, mientras tanto solo serán gastos e inversiones. Es por esto, que se genera la necesidad de plantear un mínimo de indicadores que monitoreen el desempeño de la organización, esto se logra con base en los objetivos, planes de acción y presupuesto. Los indicadores deben garantizar una información constante, real y precisa de los factores más relevantes de la organización, tales como:

⁵⁴ <http://carpintero.uis.edu.co/documentos/pdfs/IGestion.pdf> (Niño Myriam Leonor, Material Asignatura: (Tópicos Especiales Logística)

productividad, eficacia y eficiencia en los procesos; cumplimiento de los estándares de calidad de productos y servicios; ejecución presupuestal, retorno de la inversión y no se debe olvidar el factor humano (Capacitaciones, motivación, compromiso, etc.).

Estas perspectivas son las que plantea un cuadro de mando integral. El cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es una metodología para la formulación e implantación de estrategias (Plan estratégico) en las organizaciones; sean estas empresas (negocios), tanto públicas como privadas, agencias u oficinas de gobierno, Institutos educativos, Ministerios, Alcaldías, Gobernaciones, Fundaciones sin ánimo de lucro, etc.⁵⁵.

A partir de la definición anteriormente expuesta, se tiene que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión y control estratégica, originalmente desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, y apoya el gerenciamiento de cualquier tipo de empresa u organización, en forma integral, balanceada y estratégica cuyo insumo principal son los indicadores.

Hoy en día, el cuadro de Mando Integral es un modelo genérico que ofrece una metodología estructurada en el cual los *Indicadores* reflejan el modelo del negocio; se requiere entonces, el primer lugar, que se analice el mercado y la estrategia para construir un modelo de la organización el cual refleje las interrelaciones entre los distintos elementos y con base en dicho modelo, se seleccionen los *indicadores*.

En general, el Cuadro de Mando Integral complementa indicadores de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El Cuadro de Mando Integral enfatiza la

⁵⁵ MARTINEZ Ricardo. Nuevo Modelo para Diseñar Indicadores y Control de Gestión en las entidades Públicas. Bogotá: VII Congreso Nacional de Control Interno de las entidades del Estado., 2001. 31p.

conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos, para ello el modelo genérico de Kaplan y Norton ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento.

Perspectiva interna o de procesos, dentro de este punto de vista se analizan todos los procesos internos de la organización para obtener el rendimiento esperado y la satisfacción de los clientes. Se trata de controlar aquellos indicadores internos que tengan que ver con la calidad del proceso, entendiendo como excelente obtener la mayor calidad posible del producto al menor coste.

Indicadores de la perspectiva del cliente, son indicadores que dan solución a satisfacer las necesidades de los clientes así como mejorar la cuota de mercado. Para ello, lo más importante es definir bien quienes son los clientes reales para luego definir sus expectativas e intentar poner solución a estas.

Indicadores de la perspectiva financiera, tradicionalmente, la única visión que tenían en cuenta las empresas para la supervisión estratégica y de los objetivos, relegando a un segundo plano a todos aquellos indicadores que poco o nada tenían que ver con los datos numéricos de la compañía, los objetivos e indicadores deben ceñirse a la realidad del mercado, y deben ser por tanto accesibles y realistas para la compañía en cuestión.

Todos aquellos indicadores que tengan que ver con la contabilidad y finanzas entrarán dentro de esta categoría siempre y cuando reflejen la situación económica de la empresa. También se tendrán en cuenta por ejemplo: ampliaciones de capital, salidas a bolsa, fusiones o absorciones, creación de filiales, gestión del riesgo, nuevos equipamientos, indicadores de ventas, indicadores de liquidez, indicadores de endeudamiento, gasto en publicidad etc.

Indicadores de aprendizaje y crecimiento, estos indicadores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Principalmente, este punto de vista tiene una incidencia directa en las personas, así como su motivación e implicación con los valores de la compañía.

En este punto, es importante destacar el valor de la *estrategia* la cual reviste de una gran preocupación a la “Alta Dirección” de muchas organizaciones; el problema se da en dos vías, una relacionada con definir una estrategia diferenciada, que este acorde con el negocio, la cultura organizacional y las tendencias del mercado y por otro lado, una relacionada con la implantación la cual depende de todo el apoyo de la organización.⁵⁶

4.2.6.1. Características de los indicadores

Para que un indicador reporte fiel y significativamente los aspectos que se están midiendo, es necesario que cumpla con los siguientes criterios de determinación⁵⁷: No deben ser ambiguos, deben definirse de manera uniforme en toda la empresa, el conjunto de los indicadores deben cubrir con suficiencia los aspectos del negocio incluido en las estrategias, debe haber una clara conexión de los indicadores usados en las diferentes perspectivas antes mencionadas, los indicadores deben servir para fijar objetivos realistas, con la opinión de aquellos que tienen la responsabilidad de alcanzarlos y por último, la medición de los indicadores debe ser un proceso sencillo y posible de aplicar a los distintos sistemas de la empresa.

⁵⁶ A. LOPEZ y M. HERNANDEZ. Un sistema integrado no es suficiente: SIGER. Boletín AECA. 2002: Págs 7. En <http://estrategikonline.com.ar/articulos/siger.PDF>

⁵⁷ OLVE, N.-G., ROY, J., & WETTER, M. Implantando y gestionando el cuadro de mando integral (Performance Drivers). Colombia: editorial planeta. 2004

4.3. MARCO CONCEPTUAL

4.3.1. Actividades de apoyo: Ofrecen el respaldo necesario para que las actividades primarias se realicen.

4.3.2. Actividades primarias y de apoyo: Se relacionan con la creación física de un producto, su venta y distribución a los compradores y su servicio después de la venta.

4.3.3. Análisis de la Cadena de Valor: Es una plantilla que las empresas utilizan para determinar su posición de costos e identificar los diversos medios que puede emplear para facilitar la puesta en práctica de la estrategia a nivel de negocios. Muestra la manera en que un producto se mueve desde la etapa de materias primas hasta el cliente final.

4.3.4. Aptitudes Centrales: Son un sistema de creación de valor a través del cual la compañía busca la competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio. Las aptitudes centrales de una empresa, además de los resultados de un análisis de sus ambientes general, industrial y competitivo, deben constituir la base para seleccionar las estrategias.

4.3.5. Buen juicio: Es la capacidad de tomar decisiones exitosas cuando no está disponible un modelo de corrección obvio ni una regla, o los datos son poco confiables o incompletos.

4.3.6. Capacidades: Representan la habilidad de una empresa para aprovechar los recursos que se han integrado en forma intencional para lograr una condición deseada; las capacidades surgen con el tiempo a través de interacciones complejas entre los recursos tangibles e intangibles.

4.3.7. Diagnostico empresarial: Constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

4.3.8. Grupos de interés: Es el conjunto de partes interesadas y/o afectadas por la actividad de una organización.

4.3.1.9. Macroambiente: Se refiere a los factores que pueden influir en la empresa, es decir, se identifican las oportunidades que la podrían beneficiar o las amenazas que esta debería evitar.

4.3.10. Microambiente: Es el sector en el cual las empresas actúan, es decir, el conjunto de empresas que ofrecen los mismos productos o servicios; determina las condiciones del funcionamiento y desarrollo de las empresas y limita en gran medida sus decisiones estratégicas.

4.3.11. Pensamiento estratégico: Es la capacidad del ser humano de situar a la organización en una perspectiva futura, a partir de la interrelación de las condiciones del ambiente con su identidad, intereses, capacidades y recursos, lo que permite diseñar alternativas de acción que conduzcan a la construcción de la apuesta de futuro.

4.3.12. Planificación Estratégica: Consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico.

4.3.13. Proceso estratégico: Es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro, para ello utiliza como insumos los análisis, externo e interno.

4.3.14. Propósito Estratégico: Es el aprovechamiento de los recursos, capacidades y aptitudes de una empresa a fin de alcanzar sus objetivos en el ambiente competitivo.

4.3.15. Recursos: Son insumos en el proceso de producción de una empresa, como el equipo, las habilidades de cada empleado, las patentes, las finanzas y los administradores con talento; con un gran alcance de cubrir fenómenos individuales, sociales y organizacionales. Son la fuente de las capacidades, algunas de las cuales llevan al desarrollo de las aptitudes centrales de una empresa.

4.3.16. Recursos intangibles: Incluyen los derechos de patentes de propiedad intelectual, las marcas registradas y los derechos reservados, los recursos subjetivos de conocimientos prácticos o que dependen de personas, las redes de trabajo, la cultura de la organización y la reputación de una empresa por sus bienes o servicios, así como la forma en que interactúa con la gente.

4.3.17. Recursos tangibles: Son activos que se pueden ver y contar.

4.3.18. Subcontratación: Es la compra de una actividad a un proveedor externo para crear valor. Es un concepto estratégico, una forma de agregar valor al negocio, que convierte un centro de costos interno en una operación de servicio enfocada en el cliente.

4.3.19. Valor: Consiste en las características de desempeño y los atributos que ofrecen las compañías en forma de bienes o servicios por los que los clientes están dispuestos a pagar.

5. DISEÑO METODOLOGICO

5.1. TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación que se aplicará es de categoría descriptiva, según Méndez⁵⁸ el estudio descriptivo permite establecer características demográficas, conductas y actitudes, además comportamientos de las personas y así mismo descubrir y comprobar la asociación de variables de la investigación. Por ello se acudirá a técnicas que permiten la recolección de información, las cuales son; la observación, las entrevistas y los cuestionarios, es necesario resaltar que la información recolectada se someterá a un proceso de tabulación y análisis estadístico, el cual permitirá llevar a cabo los objetivos planteados por los investigadores, teniendo en cuenta el estudio descriptivo y las conclusiones logradas.

Se comprende que por medio de los instrumentos de recolección de información mencionados, los investigadores tendrán herramientas que permitirán determinar las causas que llevaron a proponer un plan estratégico para la empresa INMACOL LTDA., de igual manera se tomaran en cuenta todas las sugerencias efectuadas por las personas que laboran en la empresa.

5.2. DESCRIPCION DEL PROYECTO

El proyecto se basa en la propuesta de un plan estratégico para la empresa INMACOL LTDA, partiendo de una evaluación de la empresa tanto interna como externamente, con el fin de obtener los resultados de los objetivos propuestos, esto a través de observaciones que permitan conocer la situación actual y los elementos o factores que inciden sobre la misma.

⁵⁸ MÉNDEZ, Carlos. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá: 3ª Edición. McGraw-Hill. 1999.

El trabajo se realizara en cuatro capítulos, uno por cada objetivo propuesto, en la primera fase se diagnosticara a la empresa INMACOL LTDA a través de la matriz DOFA basándonos en los resultados de la recolección de la información, porque se considera esta la herramienta más apropiada para la investigación, obteniendo así los resultados de cuáles son las amenazas y debilidades más representativas para esta organización y cuáles son las fortalezas y oportunidades con las que puedan contrarrestar esas falencias.

En la segunda fase se propondrá el direccionamiento estratégico más adecuado para la organización, analizando en primera instancia su direccionamiento estratégico actual, respetando ante todo su visión como empresa autónoma, y solo si se diera el caso proponer nueva, misión, visión, objetivos, principios y valores, que determinen el horizonte de la empresa.

En el tercer capítulo, basándonos en el diagnostico DOFA y las matrices complementarias, además de todo lo observado en la organización, se propondrán las estrategias más adecuadas que permitan el fortalecimiento de los procesos operativos y administrativos de la empresa INMACOL LTDA.

Por último se propondrá un modelo de medición de las estrategias a través de los indicadores de gestión, los cuales servirán para evaluar la eficacia y la eficiencia de la organización, por ende la efectividad de las actividades, realizando instantáneamente control y evaluación de los procedimientos.

Para finalizar se realizaran conclusiones de la investigación y darán recomendaciones a la organización.

5.3. DELIMITACION DEL PROBLEMA

5.3.1. Delimitación espacial

El presente estudio se realizara específicamente en el municipio de Turbaco a la empresa INMACOL LTDA, ubicada en el barrio Plan parejo kilómetro 11.

5.3.2. Delimitación temporal

El proyecto de investigación se realizará en el periodo comprendido entre el mes octubre de 2014 y abril de 2016.

5.4. FUENTES DE INFORMACION

5.4.1. Fuentes primarias

Para el proceso de obtención de información de fuentes primarias se realizara observación directa del entorno y se aplicarán encuestas y entrevistas a todo el personal de la organización.

5.4.2. Fuentes secundarias

Se tomará como referencia tesis anteriores planes o planeación estratégica, documentos y registros de la empresa, libros y revistas que contengan información sólida y de servicio para la elaboración del proyecto.

5.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

5.5.1. Técnica Para realizar esta investigación se utilizará la encuesta que no es más que “la recopilación de testimonios, orales o escritos provocados o dirigidos con el propósito de averiguar hechos, opiniones o actitudes”⁵⁹ y la observación como “proceso de contemplar sistemática y detenidamente como se desarrolla la vida social, sin manipularla ni modificarla, tal cual ella discurre por sí misma”⁶⁰, estas permitirán obtener información certera y precisa a cerca de cada una de las variables a estudiar.

5.5.2. Instrumento Para realizar esta investigación se utilizará fuente primaria que se obtendrá por medio de un cuestionario aplicado a toda la población. Los cuestionarios, son “sistemas de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible”⁶¹, por ello facilitara la recolección de la información.

5.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

Según Sampieri⁶² la población se define como un conjunto de características específicas determinadas; también se define como un fenómeno a estudiar donde los elementos de la población poseen características definidas y comunes.

⁵⁹ GARZA, Ario. Manual de Técnicas de Investigación para estudiantes ciencias sociales y humanidades. México: El colegio de México. 2008. P. 275.

⁶⁰ RUIZ, José. Metodología de la Investigación Cualitativa. Bilbao: Universidad de Deusto. P. 125

⁶¹ GARCIA, Fernando. El Cuestionario: recomendaciones metodológicas. México: Limusa. 2004. P.29.

⁶² SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. México: 3ª edición. Editorial Mc Graw Hill. 2003.

La población a tener en cuenta para esta investigación está conformada por la totalidad de los empleados de la empresa INMACOL LTDA, con el fin de obtener una mayor calidad de la información para la investigación teniendo en cuenta que el tamaño de la población es mediano, cuarenta y tres (43), ilustrado en la siguiente tabla:

Tabla 5. Población empresa INMACOL LTDA

Distribución de la planta INMACOL LTDA	
Área administrativa	5
Área comercial	3
Gerente y comercial	1
Supervisor de producción	1
Operarios:	33
Total planta	43

Fuente: elaborada por los autores con bases de información interna de la empresa

5.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 6. Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	FUENTE
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Mision	Existencia	Encuesta Entrevista
	Vision	Pertinencia	
	Valores	Alcanzabilidad	
	Objetivos	Temporabilidad	
	Estrategias	coherencia	
		comprensible	
		Sociabilidad	
		Proyección	
	Cumplimiento		
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Amenaza de entrada de nuevos competidores	Nuevos competidores	Encuesta Entrevista
		Capital o inversion de los nuevos competidores	
		Restricciones legales o regulatorias	
		Barreras de entrada	
		Lealtad a la marca	
		Acceso a tecnologia	
		Acceso a canales de distribucion	
	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	Tercerizacion del producto	
		Otras alternativas del producto	
		Calidad de los productos sustitutos	
		Precio de los productos sustitutos	
		Lealtad a la marca	

COMPETITIVIDAD	Poder de negociacion de los proveedores	Numero de proveedores del sector
		Poder de la marca
		Rentabilidad de los proveedores
		Provedores amenazando integrarse hacia adelante
		Calidad de los proveedores
		Servicio de los proveedores
		Costos de sustituir proveedores
		Proveedores con control sobre los precios
	Poder de negociacion de los consumidores	Estructura de compradores
		Concentracion de compradores
		Diferenciacion
		Calidad
		Servicio
		Lealtad a la marca
		Costos de sustituir clientes
	Rivalidad entre los competidores existentes	Costos de la industria
		Diferenciacion del producto
		Objetivos estrategicos
		Barreras de salida
		Participacion en el mercado
		Crecimiento
Numero de competidores existentes		
Publicidad		
Promociones		
Precio de los productos existentes		
Plaza		
Lealtad a la marca		

Fuente: elaborada por los autores con bases de información interna de la empresa

6. DIAGNOSTICO A LA EMPRESA INMACOL LTDA A TRAVÉS DE LA MATRIZ DOFA

Lograr una posición competitiva, sostenible e innovadora en el tiempo es el reto de INMACOL LTDA es por esto que resulta imprescindible la identificación de factores externos e internos que influyen en el buen desarrollo de los distintos procesos que se llevan a cabo en dicha empresa, por ellos, este capítulo se presenta en 3 partes, en la primera parte se desarrolla el análisis externo, luego, el análisis interno y por ultimo un cuadro que relacione las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas (DOFA) encontradas, de forma más específica, llevándonos a nuestras primeras conclusiones y pistas para la elaboración de las estrategias.

Para realizar el análisis externo se realiza una descripción del sector al que pertenece la empresa para dar una introducción a esta primera parte del capítulo, luego, tomamos 5 factores, entre ellos, las fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas tecnológicas y las fuerzas competitivas.

Para la evaluación de las fuerzas económicas se evalúan aspectos como el PIB, IPC, Empleo, Tasa de Interés, Exportaciones e Importaciones, y Tratados Comerciales.

Para las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, se analizan aspectos como el factor ambiental, destacando que las condiciones climatológicas existentes en nuestro país por ser trópico, hacen que se potencien los resultados productivos de los bosques obteniendo, gracias a su ubicación, beneficios especiales derivados de esta industria, ya que es la materia prima principal de la elaboración de los productos representativos de la empresa en estudio.

También, se evalúa, el crecimiento de la construcción en Colombia y cómo influye en el sector de maderas y muebles, igualmente, se considera el comportamiento socio-cultural de la población, y como participan en el crecimiento de la industria de la madera y el mueble, además de las tendencias actuales en materia de muebles de madera.

Por otra parte también se analiza las fuerzas político legales, donde se relacionan las leyes existentes y como estas benefician o no la industria del mueble y la madera, también las normas técnicas y de calidad que rigen a esta industria.

Para las fuerzas competitivas, se presenta la lista de las empresas más representativas del sector en estudio, sus ventas anuales, se habla de la más representativa, luego de esto, se muestran factores representativos del comportamiento de la competencia en la región caribe, tales como la innovación, tipo de empresa entre otros.

Por ultimo para el análisis externo se evalúan las fuerzas tecnológicas, donde se referencian las nuevas tecnologías que apuntan a optimizar el proceso de transformación de la madera en la actualidad.

Para la segunda parte se hace el análisis interno de la compañía con una descripción y caracterización de las funciones de la empresa, para ello se utilizan análisis de la recolección de la información a través de instrumentos como encuesta, entrevista y observación directa. Los aspectos evaluados en el análisis interno son Recursos Humanos, Departamento Financiero, Procesos Operativos de Producción, Procesos Operativos de Comercialización, Gerencia y Sistemas de información, que permiten al final del ejercicio sacar conclusiones de los aspectos evaluados y hacer recomendaciones a la empresa sobre los aspectos donde hay falencias.

6. 1 ANÁLISIS EXTERNO

Para INMACOL LTDA con el propósito de elaborar el plan estratégico se llevó a cabo el análisis situacional de tipo cuantitativo y cualitativo en el sector del mercado en que se encuentra posicionado actualmente.

La empresa en estudio se encuentra catalogada dentro del sector de actividades relacionadas con fabricación de muebles, el cual se identifica con el código CIIU 3110.

6.1.1. Descripción general del sector nacional de fabricación de muebles en madera

La cadena productiva de madera y muebles de madera comprende las actividades de explotación de la madera, aserrado y fabricación de muebles y accesorios excepto los que son principalmente metálicos o de otros materiales. No incluye la reforestación comercial, necesaria para la obtención de la materia prima básica.

La segmentación del mercado y a la alta diversidad de productos y diseños, esta industria se caracteriza por tener un importante número de grandes y pequeñas empresas donde se exhiben diversos productos para los gustos y niveles económicos.⁶³

La industria de muebles de madera está conformada en su mayoría por pequeños talleres con carácter semi-industrial o artesanal, esta, también, está sujeta a continuos cambios e innovaciones en aspectos relacionados con calidad y diseños y con la funcionalidad y la aplicación a cada tipo de necesidad. El proceso de producción difiere según las características y usos

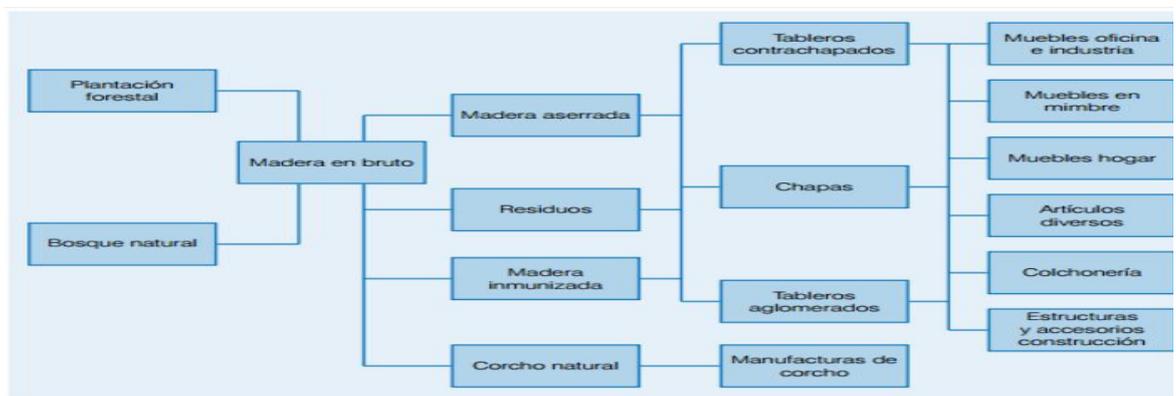
⁶³ PERFIL DE MERCADO DE MUEBLES EN COLOMBIA: Embajada Argentina en Colombia: Sección Económica Comercial. Julio de 2013

que se le van a dar al producto final (hogar, oficinas o industria), un ejemplo claro es el que actualmente se utilicen los tableros aglomerados y contrachapados como materia prima fundamental para la elaboración de muebles de oficinas y bibliotecas.

Dado esto, los empresarios han optado por la importación de maquinaria con mejor tecnología que haga eficiente la fabricación de muebles, aumentando la capacidad de producción y calidad y por ende la competitividad, por lo que volumen de ventas de muebles de madera, es muy favorable, pues la producción nacional atiende eficientemente la demanda interna y cada día son más las empresas que exportan.

6.1.1.1. Proceso productivo

Gráfica 6. Estructura simplificada de la cadena forestal, madera, muebles



Fuente: DNP (Departamento Nacional de Planeación) – DDE (Dirección de Desarrollo Empresarial)

La cadena de madera y muebles de madera está conformada por los siguientes eslabones: artículos diversos, chapas, colchonería, estructuras y accesorios para la construcción (incluye pisos y techos), madera aserrada, madera inmunizada, manufacturas de corcho, muebles en mimbre, muebles para el

hogar, muebles para oficina y de uso industrial, residuos, tableros aglomerados y tableros contrachapados.⁶⁴

En este punto podríamos clasificar en las siguientes categorías:

- Muebles de madera: residenciales (dormitorios, salas y comedor).
- Muebles de metal: para oficinas
- Muebles plásticos
- Muebles en otros materiales (bambú, mimbre, cuero)

La tendencia que predomina en Colombia son los muebles de madera, ya sea en residencia como en oficinas. La demanda de estos productos puede ser de lujo en la línea clásica así como muebles modernos.

Los estilos que maneja en el mercado en Colombia son:

- Clásicos
- Rústicos
- Contemporáneo

6.1.1.2. Distribución

La cadena del mueble es corta, las empresas fabricantes suelen tener su propio punto de venta local y algunas venden a grandes mayoristas y almacenes de cadena, para el caso de los almacenes de cadena en su gran mayoría venden muebles listos para llevar y armar que vienen empacados en cajas fáciles de manipular.⁶⁵

⁶⁴ PERFIL DE MERCADO DE MUEBLES EN COLOMBIA: Embajada Argentina en Colombia: Sección Económica Comercial. Julio de 2013

⁶⁵ <http://www.portafolio.co/negocios/muebles-una-industria-mucha-madera> Muebles, una industria con mucha madera

6.1.1.3. Comportamiento del sector en la región caribe

Los principales centros productivos y de mayor concentración de empresas pertenecientes al Sector Madera y Muebles de la Región Caribe de Colombia se ubican en las ciudades de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena, de acuerdo a la información suministrada por las Cámaras de Comercio.⁶⁶

Particularmente esta región, se caracteriza por reunir a empresas que desarrollan actividades de aserrío, venta y comercialización de madera inmunizada, fabricación de tableros aglomerados, chapa y contrachapada, hasta empresas fabricantes de muebles y accesorios diversos para el hogar y la industria en general. La actividad de plantación y comercialización de insumos, para tal fin se concentra en otras regiones del país. Generando una gran ventaja competitiva entre los eslabones de transformación de la materia prima y comercialización del producto final.

6.1.2. Fuerzas económicas

6.1.2.1. Producto interno bruto PIB

En Colombia el Nivel de ingresos es mediano alto, el PIB (US\$ a precios actuales) es de \$377,7 mil millones 2014, según la página de datos del banco mundial.⁶⁷

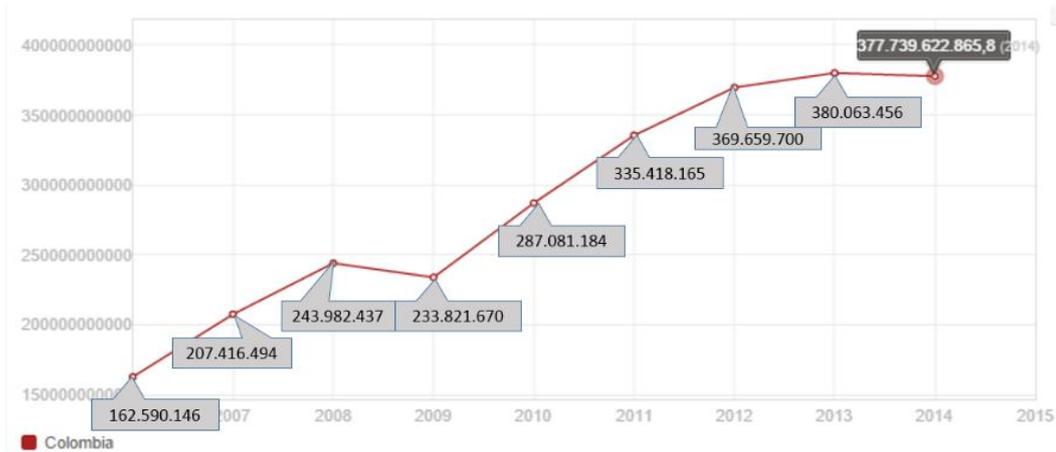
Analizando la Gráfica general, el PIB tiene tendencia al aumento de ingresos totales anuales, todos los porcentajes de aumento entre un año y otro son

⁶⁶ H. Pérez, B. Villalobos, Análisis Competitivo del Sector Madera y Muebles de la ciudad de Barranquilla, Revista Inge-CUC. Editorial Educosta, 6, 195-211, 2010.

⁶⁷ <http://datos.bancomundial.org/> Crecimiento del PIB (% anual)

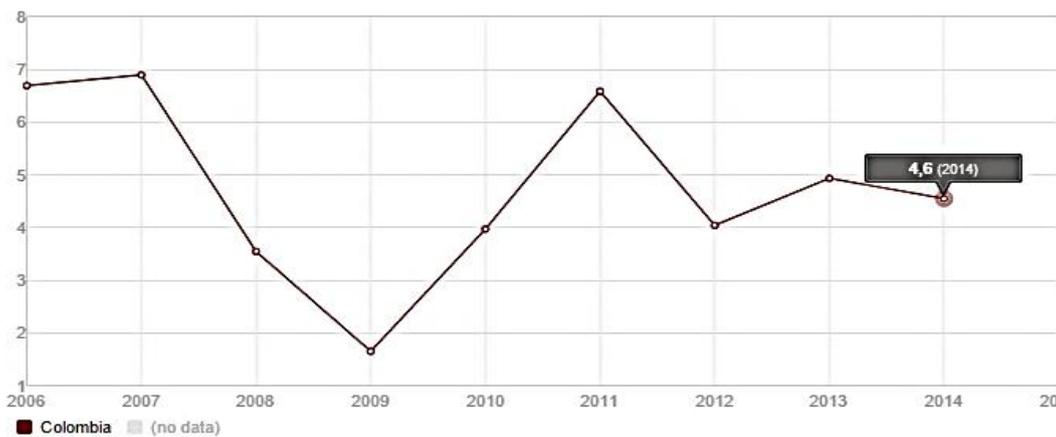
representativos, aunque en años anteriores era del 6% y dígitos cercanos a este, no disminuye al 4, 4.9 y 4.6 % de los años 2012,2013 y 2014.

Gráfica 7. Producto interno bruto PIB



Fuente: cuentas nacionales departamento administrativo nacional de estadísticas (DANE)

Gráfica 8. Crecimiento del PIB (% anual)



Fuente: cuentas nacionales departamento administrativo nacional de estadísticas (DANE)-
<http://datos.bancomundial.org/> Crecimiento del PIB (% anual)

Tabla 7. Producto interno bruto PIB

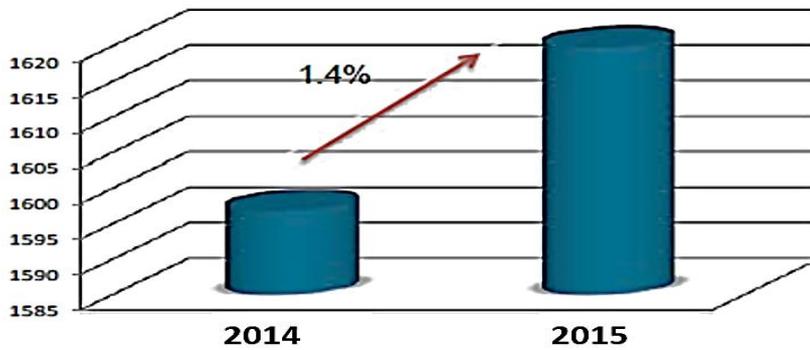
Período	PIB	
	Miles de millones de pesos	Variación anual %
2000	284.781	
2001	289.539	1,7
2002	298.789	2,5
2003	308.418	3,9
2004	324.866	5,3
2005	340.156	4,7
2006	362.938	6,7
2007	387.983	6,9
2008	401.744	3,5
2009	408.379	1,7
2010	424.599	4,0
2011	452.578	6,6
2012	470.880	4,0
2013	494.124	4,9
2014	516.619	4,6

Fuente: cuentas nacionales departamento administrativo nacional de estadísticas (DANE)

El aumento del PIB representa más ingresos y mejores utilidades para INMACOL, debido a que el crecimiento económico es una cadena cíclica, es decir, todo lo que producen las empresas (bienes o servicios es consumido por los colombianos; lo que se traduce en capacidad para contratar personal, entre más empleo se genere, más capacidad de consumo tienen los hogares, porque llevan el salario a casa y aumenta su poder adquisitivo; por lo que, un mayor crecimiento del PIB, se ve reflejado en mayor consumo y en mayor capacidad de adquisición de las personas.

En cuanto al PIB del sector agropecuario, este, creció 2.6% en el 2015, se destaca el comportamiento de la producción silvícola, extracción de madera y las actividades de aserrío con un crecimiento de 1.4% al cierre de este año.

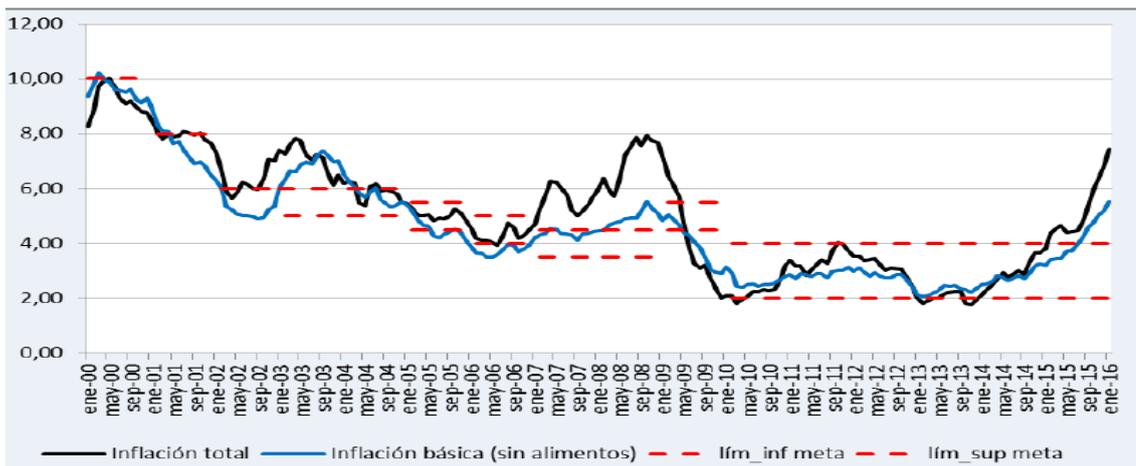
Gráfica 9. Producto Interno Bruto del sector



Fuente: boletín 20 Datos Económicos, del Mueble y la Madera: revista del mueble y la madera. Dane – Cálculos Sistema de Estadísticas Agropecuarias – SEA

6.1.2.2. Índice de precios al consumidor IPC

Gráfica 10. Comportamiento de la inflación



Fuente: cuentas nacionales departamento administrativo nacional de estadísticas (DANE)

Tabla 8. Comportamiento de la inflación

Período	Medidas de inflación			
	Meta de inflación 1/	Inflación al consumidor (IPC)	Inflación básica (IPC sin alimentos)	Inflación del productor (IPP) 3/
2000	10,00	8,75	9,30	11,04
2001	8,00	7,65	6,48	6,93
2002	6,00	6,99	5,35	9,28
2003	6,00	6,49	7,01	5,72
2004	6,00	5,50	5,52	4,64
2005	5,00	4,85	4,12	2,06
2006	5,00	4,48	3,95	5,54
2007	4,00	5,69	4,43	1,27
2008	4,00	7,67	5,11	9,00
2009	5,00	2,00	2,91	-2,18
2010	3,00	3,17	2,82	4,37
2011	3,00	3,73	3,13	5,51
2012	3,00	2,44	2,40	-2,95
2013	3,00	1,94	2,36	-0,49
2014	3,00	3,66	3,26	6,33
2015	3,00	6,77	5,17	9,57

Fuente: cuentas nacionales departamento administrativo nacional de estadísticas (DANE)

A partir de la Gráfica 10. Se observa que el IPC entre finales del 2015 y principios de 2016 tiene una tendencia al alza, 2015- 6.77 era el más alto registrado desde el 2008 con 7.67 y anteriormente en el 2000 con 8.75, y 3,11 por ciento mayor a la de 2014.

Para el 2016 empezamos el año con un IPC mucho más alto que el año anterior, ha sido del 7,5%, 7 décimas superior a la del mes anterior (6,77 diciembre de 2015).⁶⁸

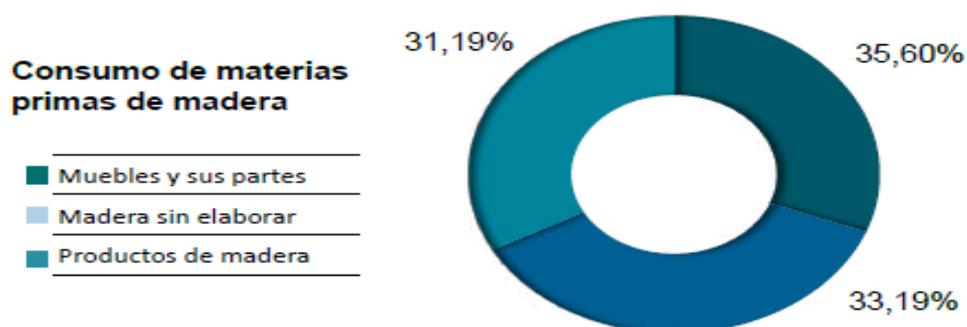
Para INMACOL es un factor negativo porque la cifra sigue de un solo dígito, es decir que el IPC es casi constante, si esta cifra siguiera un curso de aumento sería una amenaza pues como consecuencia se puede desarrollar una mayor presión sobre los salarios de los trabajadores, ya que la inflación es el punto de partida para el incremento de los salarios cada año, y por ende una tasa de

⁶⁸ <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>

inflación demasiado alta, incurre en mayores costos que INMACOL evitaría si es controlada.

Con una inflación cada vez más alta es un factor negativo, ya que, los distintos insumos y materiales que INMACOL utiliza para sus operaciones aumentarían en costos, por lo que indica que la empresa presenta aumentos, descontrolando sus costos representándose entonces en un precio alto para el consumidor final.

Gráfica. 11: Consumo de productos de madera en Colombia



Fuente: boletín 20 Datos Económicos, del Mueble y la Madera: revista del mueble y la madera. Dane – Cálculos Sistema de Estadísticas Agropecuarias – SEA.

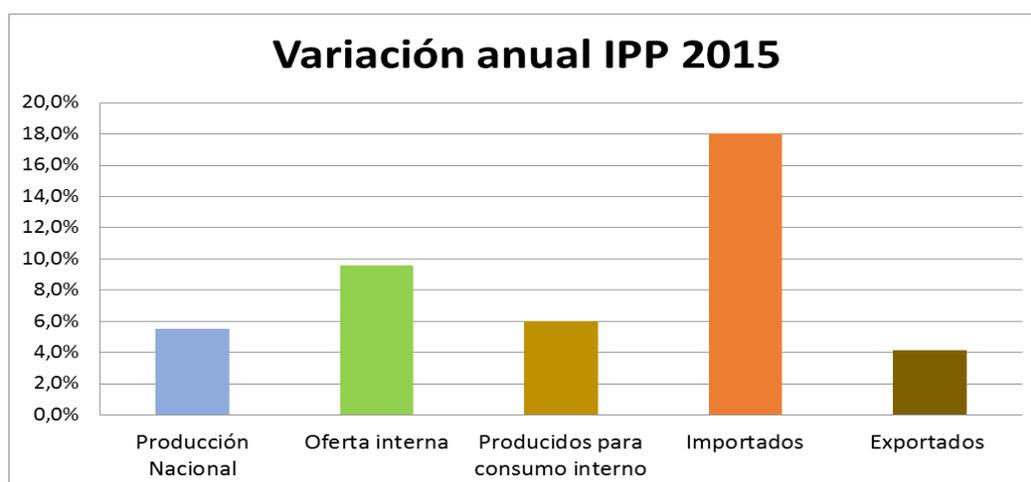
Según la Encuesta Anual Manufacturera 2014 la industria colombiana demandó \$897.652 millones de productos, materias primas, materiales y empaques de madera. De los cuales: \$319.594 millones correspondieron a muebles y sus partes; \$297.992 millones a madera sin elaborar y \$280.066 millones a productos de madera, como tableros, láminas y marcos.⁶⁹

⁶⁹ boletín 20 Datos Económicos, del Mueble y la Madera: revista del mueble y la madera. DANE – Cálculos Sistema de Estadísticas Agropecuarias – SEA.

6.1.2.3. Índice de precios del productor IPP

En mayo de 2016, la variación mensual del Índice de Precios del Productor, IPP, fue de 1,28%⁷⁰, según el DANE, en el mes de diciembre la variación del Índice de Precios del productor (IPP) fue de 1,53%, la variación anual se registró en 5,5% para 2015.

Gráfica. 12: variación anual IPP 2015



Fuente: <http://www.dane.gov.co/index.php/precios-e-inflacion/indice-de-precios-al-productor>

Un IPP en aumento muestra que los precios de los bienes que producen las empresas es mayor generando más utilidades para INMACOL como empresa productora, lo que conlleva a mayor crecimiento y estabilidad económica, a su vez ayuda al aumento del IPC.

⁷⁰ <http://www.dane.gov.co/index.php/precios-e-inflacion/indice-de-precios-al-productor>

6.1.2.4. Tasa de desempleo

Se observa una tendencia a la baja en la tasa de desempleo con un porcentaje del 8,9%, hasta el año 2015, lo que es una oportunidad para INMACOL, crear las estrategias para llegar a las personas que laboran y que por ende tienen poder adquisitivo.

El actual gobierno ha hecho enormes esfuerzos por reducir la tasa de desempleo a un dígito, y se han implementado varias reformas, entre ellas la Reforma Tributaria, con la finalidad de superar el problema de informalidad, reducir los costos laborales a los empresarios y promover la creación de empleo en el país.⁷¹ Esta reduce un 13.5% las contribuciones que gravan la nómina a cargo de las empresas, ingresos que, en buena medida, el fisco recupera a través de impuestos a las personas naturales para las cuales aumenta la carga tributaria directa. Con esta reforma el Gobierno espera generar más empleos –entre 400 mil y 1 millón – y lograr una mejor distribución del Ingreso.⁷²

La efectividad de estas herramientas se tradujo progresiva y paulatinamente en una tasa de desempleo por debajo del 10,0% desde el año 2013.

Según el DANE, la industria de la madera y el mueble generó en 2014 el 4.26% de los empleos de la cadena manufacturera. El 77.23% de los trabajadores de este sector son hombres y el 22.76% mujeres, pero estas cifras se disminuyen, pues, la estructura de costos del subsector de muebles refleja la utilización de mano de obra no calificada con bajos salarios y baja productividad.

⁷¹ PERFIL DE MERCADO DE MUEBLES EN COLOMBIA: Embajada Argentina en Colombia: Sección Económica Comercial. Julio de 2013

⁷² Cuaderno de trabajo 14: ¿bajar los impuestos al trabajo genera empleo? Ley 1607 de 2012 de reforma tributaria en Colombia. Universidad del Externado de Colombia, departamento de seguridad social Y mercado de trabajo Observatorio del mercado de trabajo Y la seguridad social

Tabla 9. Tasa de desempleo en Colombia. Total nacional

Período	Población total	Población en edad de trabajar		Población económicamente activa		Desocupados	
	Número de personas (miles)	Número de personas (miles)	% de la población en edad de trabajar	Número de personas (miles)	Tasa general de participación*	Número de personas (miles)	Tasa de desempleo**
Indicadores anuales (promedio enero-diciembre)							
2001	39.676	29.747	75,0	18.604	62,5	2.782	15,0
2002	40.177	30.283	75,4	18.862	62,3	2.927	15,5
2003	40.679	30.828	75,8	19.392	62,9	2.724	14,0
2004	41.183	31.377	76,2	19.285	61,5	2.632	13,6
2005	41.686	31.936	76,6	19.329	60,5	2.280	11,8
2006	42.186	32.484	77,0	19.206	59,1	2.311	12,0
2007	42.690	33.039	77,4	19.258	58,3	2.152	11,2
2008	43.196	33.597	77,8	19.655	58,5	2.214	11,3
2009	43.706	34.155	78,1	20.935	61,3	2.515	12,0
2010	44.218	34.706	78,5	21.777	62,7	2.564	11,8
2011	44.735	35.248	78,8	22.446	63,7	2.426	10,8
2012	45.254	35.781	79,1	23.091	64,5	2.394	10,4
2013	45.774	36.307	79,3	23.292	64,2	2.243	9,6
2014	46.296	36.827	79,5	23.654	64,2	2.151	9,1
2015	46.819	37.342	79,8	24.173	64,7	2.156	8,9

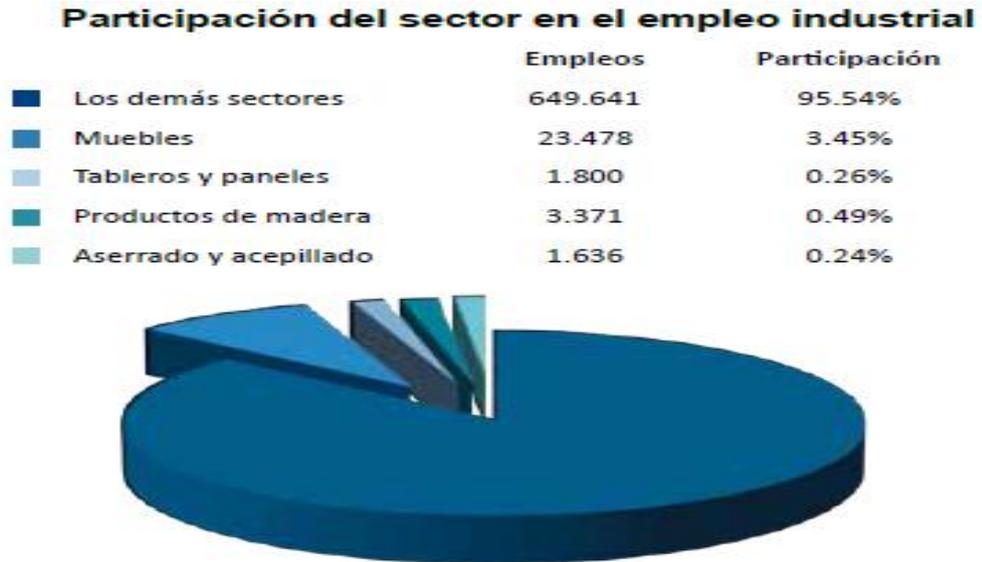
Fuente: Encuesta continua de hogares, departamento administrativo nacional de estadísticas (DANE)

Tabla 10. Participación del sector en el empleo industrial

	Fabricantes	Empresas	Personal
Aserrado y acepillado de madera		74	1.636
Tableros contrachapados, laminados, de partículas y paneles		20	1.800
Partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones		45	1.468
Recipientes de madera		43	1.170
Productos de madera; artículos de corcho, cestería y espartería		31	733
Muebles		506	23.478
Total		719	30.285

Fuente: boletín 20 Datos Económicos, del Mueble y la Madera: revista del mueble y la madera. DANE - Encuesta Anual Manufacturera 2014

Tabla 11. Participación del sector en el empleo industrial



Fuente: boletín 20 Datos Económicos, del Mueble y la Madera: revista del mueble y la madera. DANE - Encuesta Anual Manufacturera 2014

6.1.2.5. Tasas de interés

Se observa (tabla 12) que la tasa con la que cierra el mes de diciembre del año anterior (2015) y el mes de enero de este año (2016), son iguales, 5.75, es una de las más bajas (3,0 la tasa más baja, 2010) entre los datos históricos encontrados, debido al crecimiento económico y a la confianza del país, el Banco de la República implementó una medida de bajas tasas de interés con el fin de estimular la economía y continuar con el crecimiento económico. Para INMACOL es una oportunidad, los créditos abundantes, y unas tasas de interés en unos mínimos históricos, por lo que se podrían iniciar planes de expansión y modernización para aprovechar la oferta crediticia.

Tabla 12. Tasas de interés

Periodo	Tasa de intervención	Periodo	Tasa de intervención
2000	12,00	jun-14	4,00
2001	8,50	jul-14	4,00
2002	5,25	ago-14	4,25
2003	7,25	sep-14	4,50
2004	6,50	oct-14	4,50
2005	6,00	nov-14	4,50
2006	7,50	dic-14	4,50
2007	9,50	ene-15	4,50
2008	9,50	feb-15	4,50
2009	3,50	mar-15	4,50
2010	3,00	abr-15	4,50
2011	4,75	may-15	4,50
2012	4,25	jun-15	4,50
2013	3,25	jul-15	4,50
2014	4,50	ago-15	4,50
2015	5,75	sep-15	4,50
ene-14	3,25	oct-15	4,50
feb-14	3,25	nov-15	5,25
mar-14	3,25	dic-15	5,75
abr-14	3,50	ene-16	5,75
may-14	3,50		

Fuente: Encuesta continua de hogares, departamento administrativo nacional de estadísticas (DANE)

6.1.2.6. Importaciones y exportaciones

Para el año 2014 las exportaciones nacionales de madera, sus productos y muebles disminuyeron 3,62% con respecto a las ventas externas del 2013, al registrar un valor de US\$43 millones, (el 20% corresponde a muebles de madera, el 11% a muebles de metal, otro 11% a muebles de maderas utilizados en dormitorios, y el 10% a muebles de plástico) cuando el año pasado la cifra fue de US\$52 millones.

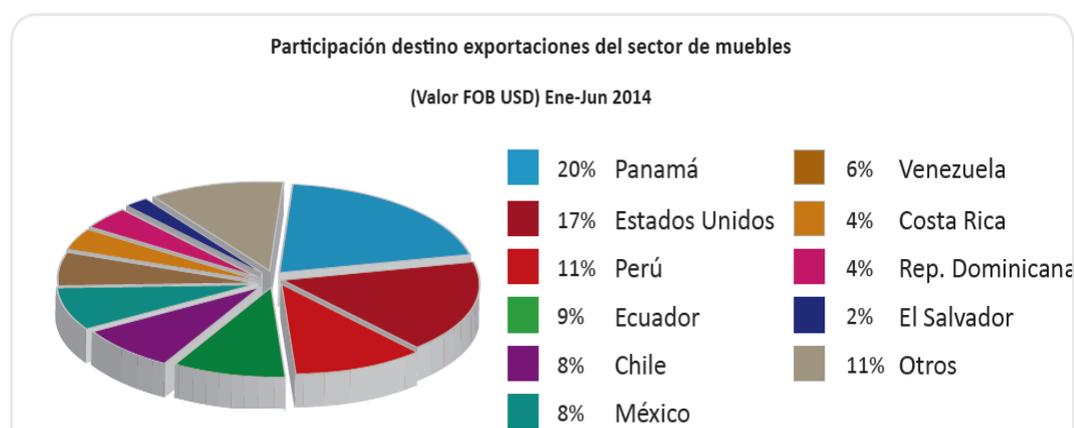
Panamá y Estados Unidos se encuentran entre los países a donde más llegan muebles desde Colombia, los cuales representan el 20% y 17% de nuestras exportaciones del sector.

Tabla 13. Exportaciones generales de madera, sus productos y muebles

Exportaciones generales de madera, sus productos y muebles / año corrido			
Descripción	Enero - septiembre		
	2013p	2014p	Variación %
Silvicultura y extracción de madera	15.168.269	26.687.237	75,9
Aserrado, acepillado e impregnación de la madera	7.718.220	6.263.861	-18,8
Láminas de madera para enchapado; fabricación de tableros y paneles	9.316.556	8.379.141	-10,1
Partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones	8.972.728	5.231.529	-41,7
Recipientes de madera	82.411	404.766	391,2
Otros productos de madera; artículos de corcho, cestería y espartería	1.904.509	1.456.876	-23,5
Muebles	67.638.386	58.366.994	-13,7
Total	110.801.079	106.790.404	-3,62

Fuente: Especial Astillas Económicas. Artículo: El mueble y la madera en cifras: Camilo Marín Villar. Periodista. Revista el mueble y la madera y Centro Virtual de Negocios (CVN)

Gráfica 13. Participación destino exportaciones del sector de muebles



Fuente: Especial Astillas Económicas. Artículo: El mueble y la madera en cifras: Camilo Marín Villar. Periodista. Revista el mueble y la madera y Centro Virtual de Negocios (CVN)

En contraste las importaciones del sector muestran una tendencia creciente; en los primeros nueve meses del año 2014 el país importó un poco más de cuatrocientos dieciséis millones de dólares en muebles de todo tipo, lo que

representa un incremento del 11% en relación con el mismo periodo de 2013, de los cuales el 48% corresponden a muebles especialmente de origen chino.⁷³

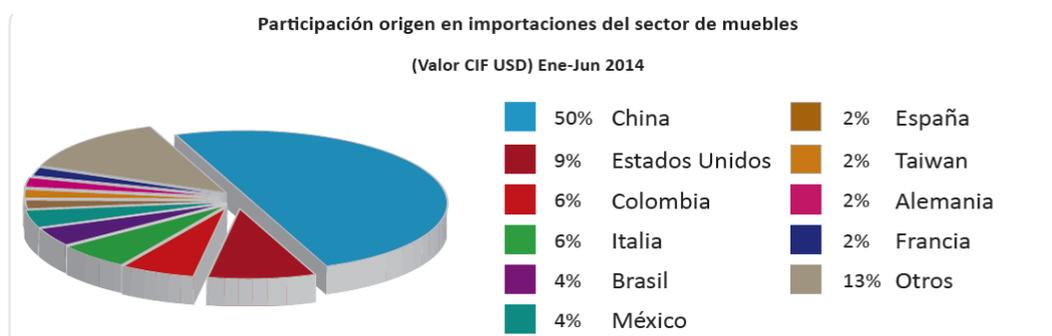
Tabla 14. Importaciones generales de madera, sus productos y muebles

Importaciones generales de madera, sus productos y muebles / año corrido			
Descripción	Enero - septiembre		
	2013p	2014p	Variación %
Silvicultura y extracción de madera	3.443.243	4.174.915	21,2
Aserrado, acepillado e impregnación de la madera	12.255.545	16.945.998	38,3
Láminas de madera para enchapado; fabricación de tableros y paneles	135.503.806	153.703.119	13,4
Partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones	34.514.828	28.619.674	-17,1
Recipientes de madera	1.199.412	851.237	-29,0
Otros productos de madera; artículos de corcho, cestería y espartería	10.516.170	13.288.422	26,4
Muebles de todo tipo	171.309.965	198.649.905	16,0
Total	368.742.969	416.233.270	12,8

Valor CIF. US\$. Sin pulpa de madera. (p) Preliminar

Fuente: Especial Astillas Económicas. Artículo: El mueble y la madera en cifras: Camilo Marín Villar. Periodista. Revista el mueble y la madera y Centro Virtual de Negocios (CVN)

Gráfica 14. Participación origen en importaciones del sector de muebles



Fuente: Especial Astillas Económicas. Artículo: El mueble y la madera en cifras: Camilo Marín Villar. Periodista. Revista el mueble y la madera y Centro Virtual de Negocios (CVN)

⁷³ Especial Astillas Económicas. Artículo: El mueble y la madera en cifras: Camilo Marín Villar. Periodista. Revista el mueble y la madera y Centro Virtual de Negocios (CVN)

Los tableros de fibras y MDF (fibras de densidad media) ocupan el primer puesto de las importaciones colombianas de productos madereros desde el exterior, con una participación del 48%, mientras los tableros de partículas, aglomerados y OSB ocupan el 41%. En suma, excluyendo los muebles, las compras de paneles del extranjero ocupan el 89% del total importado de productos madereros por Colombia. La importación de madera aserrada, en los primeros ocho meses del año, tuvo una participación de 9%.

Tabla 15. Importaciones del sector maderero colombiano por segmento

Importaciones del sector maderero colombiano por segmento. Enero - agosto de 2014					
Cod.	Segmento	Valor CIF US\$ miles	Participación US\$	Ton	Participación Ton
4411	Tableros de fibra de madera u otras materias leñosas	60.781	48%	93.595	48%
4410	Tableros de partículas, aglomerados, tableros Oriented Strand Board (OSB) y tableros similares	51.862	41%	84.695	43%
4407	Madera aserrada o desbastada longitudinalmente, de espesor > 6 mm.	11.688	9%	15.914	8%
4409	Madera perfilada longitudinalmente	1.390	1%	699	0%
4403	Madera en bruto	827	1%	673	0%
4413	Madera densificada	315	0%	193	0%
Total general		126.864	100%	195.769	100%

Fuente: Especial Astillas Económicas. Artículo: El mueble y la madera en cifras: Camilo Marín Villar. Periodista. Revista el mueble y la madera y Centro Virtual de Negocios (CVN)

Para INMACOL es una amenaza que las exportaciones disminuyan y las importaciones de muebles de MDF y madera prensada provenientes de la china a precios bajos en comparación con los nacionales aumenten, por lo que principalmente INMACOL debe centrarse en competir regionalmente y encontrar las estrategias que se lo permitan sin reducir precios ni utilidades.

6.1.2.7. Acuerdos comerciales

Los Tratados de Libre Comercio se enmarcan en la política de internacionalización de la economía colombiana y están enfocados en lograr un mayor crecimiento y desarrollo económico mediante una relación preferencial y permanente con un actor fundamental en la economía mundial, con el fin de generar nuevas oportunidades de empleo, mejorar la calidad de vida de la población, aumentar su bienestar y contribuir al desarrollo del país.⁷⁴

Todos los tratados benefician el crecimiento de empresas como INMACOL ya que crea la oportunidad de abarcar nuevos mercados.

Entre los acuerdos firmados se tienen los siguientes:⁷⁵

- **Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Colombia**

El TLC-G3 incluyó una importante apertura de mercados para los bienes y servicios y estableció reglas claras y transparentes en materia de comercio e inversión, contemplando un programa de desgravación para la mayoría del universo arancelario en un período de 10 años, quedando excluida la mayor parte del sector agropecuario. Actualmente, el 97% del universo arancelario se encuentra con 0% de arancel.

- **Acuerdo de Complementación Económica CAN – Mercosur**

Con este Acuerdo se conformó una Zona de Libre Comercio a través de un Programa de Liberación Comercial, que se aplica a los productos originarios y

⁷⁴ <http://www.fedegan.org.co/tratados-de-libre-comercio-firmados-por-colombia>

⁷⁵ <http://www.tlc.gov.co/publicaciones>

procedentes de los territorios de las Partes Signatarias (por un lado Colombia Ecuador y Venezuela, y por el otro Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay). Dicho programa consiste en desgravaciones bilaterales progresivas y automáticas, aplicables sobre los aranceles vigentes para la importación de terceros países en cada Parte Signataria.

- **Tratado de Libre Comercio entre la República de Chile y la República de Colombia**

El Acuerdo de Libre Comercio entre Colombia y Chile permite ampliar y dinamizar las relaciones bilaterales y tener un socio comercial de amplia trayectoria con una economía de 17,1 millones de habitantes, un Producto Interno Bruto (PIB - PPP) de USD 162 miles de millones, un PIB por habitante de USD de 14.341, entre otras variables que reflejan su solides. (Cifras año 2010)

- **Acuerdo de Libre comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA)**

La importancia de este Tratado para Colombia se puede resumir en la siguiente frase, Ampliación de mercados, para el gobierno colombiano es prioritario fortalecer las exportaciones con mayor valor agregado a mercados, como el de los países de la AELC, que se caracterizan por su alto poder adquisitivo; expansión y diversificación de inversiones.

- **Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Canadá**

El TLC con Canadá comprende tres Acuerdos independientes, que se relacionan entre sí. El Acuerdo de Libre Comercio, que contiene el grueso de las disciplinas comerciales que regirán la relación entre los dos países; el

Acuerdo de Cooperación Laboral, que contiene obligaciones en materia de protección de los derechos laborales y cumplimiento de las normas internas; y el Acuerdo sobre Medio Ambiente, que contiene las obligaciones de las partes en materia de estándares de protección ambiental a aplicar en sus territorios.

- **Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América**

Inicialmente beneficia a los sectores exportadores porque podrán vender sus productos y servicios, en condiciones muy favorables, en el mercado estadounidense. Pero no sólo a los exportadores, también a todos los demás productores nacionales.

- **Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial entre la República de Colombia y la República Bolivariana de Venezuela**

Colombia y Venezuela acuerdan otorgar preferencias arancelarias sobre los aranceles vigentes para la importación de terceros países, las partes se reservan la aplicación de derechos arancelarios variables, a través de mecanismos para estabilizar el costo de importación de productos agropecuarios a los productos señalados como sensibles, las partes no podrán adoptar cargas arancelarias que pudieran afectar el comercio bilateral y acuerdan que no habrá trato discriminatorio, las partes no adoptarán restricciones no arancelarias sobre las importaciones de mercancías de la otra parte.

6.1.3. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

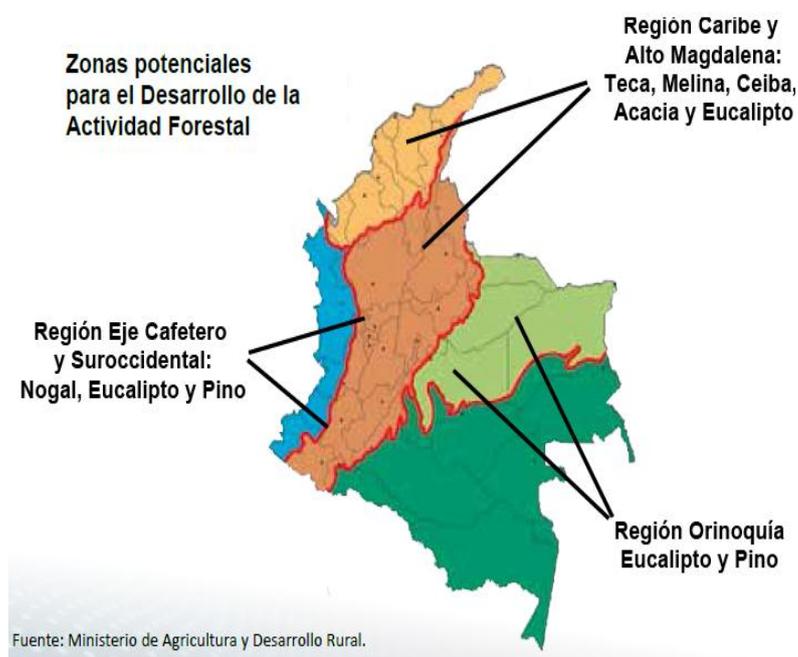
Iniciando por el factor ambiental, es importante destacar que las condiciones climatológicas existentes en los países del trópico hacen que se potencien los

resultados productivos de los bosques, por lo que Colombia obtiene, gracias a su ubicación, beneficios especiales derivados de esta industria.

El ministerio de agricultura y desarrollo rural (MADR) ha identificado tres regiones con alto potencial para el desarrollo de proyectos forestales, las regiones identificadas son el eje cafetero, caribe y Antioquia. Actualmente, Colombia cuenta con aproximadamente 453.000 hectáreas reforestadas

La región caribe, comprende una superficie total de 13.300.000 hectáreas, con un área de cobertura forestal de 530.300 hectáreas, que corresponde al 4.1% de su superficie total nacional y en ella se encuentra un gran potencial para la producción silvícola.⁷⁶

Gráfica 15. zonas potenciales para el desarrollo de la actividad forestal



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Observatorio Agrocadenas Colombia. Características y Estructura del Sector Forestal-Madera-Muebles en Colombia. Una Mirada Global de su

⁷⁶Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Observatorio Agrocadenas Colombia. Características y Estructura del Sector Forestal-Madera-Muebles en Colombia. Una Mirada Global de su estructura y dinámica 1991-2005. Bogotá, D.C.: s.n., 2005.

estructura y dinámica 1991-2005. Bogotá, D.C.: s.n., 2005.

Sin embargo, se presentan procesos medioambientales como erosión, salinización y compactación de suelos, alteración del balance hídrico, contaminación de recursos (suelo-agua-aire), pérdida de la biodiversidad, monocultivos, deforestación, entre otros, lo que finalmente se ve reflejado en bajos índices de productividad, rentabilidad y sostenibilidad para la producción forestal.⁷⁷

6.1.3.1. Ambiente socio-cultural

Un factor muy importante para la industria del mueble es el sector de la construcción:

El sector de la construcción es un segmento muy apetecido por la industria del mueble, ya que entre más construcciones más oportunidades de oficinas, viviendas, bibliotecas, restaurantes, para amoblar; este sector ha mostrado un incremento superior al 100% en los últimos años en Colombia, en 2010, represento el 10% del PIB y el 28% de la inversión extranjera, todo esto debido a grandes proyectos de infraestructura y edificaciones residenciales y no residenciales.

Dentro del sector de la construcción se presenta una tendencia muy importante, dirigida por el gobierno que es la entrega de soluciones de vivienda de interés social amobladas, lo que representa una oportunidad para INMACOL

⁷⁷Pérez, H. Análisis de Productividad y Competitividad del Segmento de Fabricantes de Muebles de Madera de la ciudad de Barranquilla como fase inicial de la conformación del cluster madera y mueble como estrategia de desarrollo competitivo regional. Barranquilla. 2009.

debido a que, entre más demanda exista, es más la probabilidad de hacer parte de la oferta que la resguarde.

Tabla 16. Evolución actividad edificadora

Evolución actividad edificadora, según licencias aprobadas - 88 Municipios						
Años	Junio		Enero - junio		12 meses a junio	
	m ²	Variación anual (%)	m ²	Variación (%)	m ²	Variación (%)
Total						
2012	1.956.173	-27,1	9.957.366	-28,1	21.759.428	-12,5
2013	1.814.132	-7,3	12.259.098	23,1	23.516.616	-8,1
Vivienda						
2012	1.571.528	-32,3	7.568.778	-31,5	16.774.196	-14,6
2013	1.417.590	-9,8	9.072.605	19,9	17.733.812	-5,7
Otros destinos						
2012	384.645	-6,3	2.388.588	-14,7	4.985.232	-4,5
2013	396.542	3,1	3.186.493	33,4	5.782.804	-16,0

Fuente: Dane

Fuente: boletín 20 Datos Económicos, del Mueble y la Madera: revista del mueble y la madera. DANE - Encuesta Anual Manufacturera 2014

Una variable importante para la industria del mueble es el aumento de la población, este significa clientes potenciales, además de los hechos sociales que se dan entre los miembros de esta, como, las bodas, uniones libres, nacimiento de los hijos, vivir independiente, separaciones, representan posibles clientes, con nuevos espacios para amoblar, casas, apartamentos, pues se requiere de, centros de estudio, closets, juegos de sala, comedores, mecedoras, juegos de cuarto, siendo este uno de los más ofertados y demandados.

La revista Portafolio,⁷⁸ afirma que los colombianos cambian de muebles cada cuatro años en promedio y la tendencia es que el 90% de los consumidores cambian primero el juego de sala por ser el mueble más visible dentro de las unidades habitacionales, en cambio el juego de alcoba por tener, en la mayoría de los casos consultados, un valor sentimental difícilmente se cambia con frecuencia, a excepción de los casos en los que existió divorcio o separación (1%).

6.1.3.2. Tendencias actuales del consumo de muebles

El Observatorio del Mobiliario, del centro tecnológico del mueble del Sena, plantea cuáles son las tendencias sociales hacia los muebles en la actualidad.

- En el mercado de muebles actualmente se presenta la tendencia de enceres que reflejen un estilo más natural, objetos que hagan parte de una corriente orientada a la recuperación de lo viejo para ser reutilizado.
- Los aglomerados y los compuestos con polímeros son hoy día los dos materiales que están marcando el desarrollo del diseño de mobiliario. El costo de producción, el valor final al usuario, al igual que el desarrollo de texturas y apariencias y su facilidad para trabajarlo en diferentes formas y procesos han potenciado el uso del material aglomerado.
- Con el desarrollo de las plataformas tecnológicas cada vez es más sencillo acceder a la posibilidad de construir el propio mobiliario. “Hágalo usted mismo en todas las etapas, cómprelo, baje planos, entiéndalo y ármelo”, dice Diana Urdinola, asesora del Observatorio del Mobiliario. Son muebles para espacios colectivos, funcionales. Sus cortes son básicos y los ensambles sencillos. Se

⁷⁸ <http://www.portafolio.co/negocios/muebles-una-industria-mucha-madera> Muebles, una industria con mucha madera

trata de objetos livianos, desarmables y transportables que permiten personalización. Pueden ser mesas, sillas o armarios, que puede adaptar.

6.1.4. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

La Constitución Política de Colombia adoptó el principio del Desarrollo Humano Sostenible para conciliar las necesidades de mejorar la calidad de vida de la población y el crecimiento económico. Así mismo, le asigna al Estado al igual que a todas las personas la obligación de proteger y conservar los recursos naturales de la Nación.⁷⁹

- Dentro de los principios fundamentales de la Política Nacional Ambiental, el artículo 1º de la Ley 99 de 1993, establece entre otros, que las acciones encaminadas a proteger, conservar y recuperar el medio ambiente son tarea conjunta entre el Estado, el sector privado, la comunidad y las organizaciones no gubernamentales.
- El numeral 32 del artículo 5º de la Ley 99 de 1993 determina que corresponde al Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, entre otras funciones, establecer mecanismos de concertación con el sector privado para ajustar las actividades de éste a las metas ambientales previstas por el Gobierno.
- El numeral 14 del Artículo 31 de la Ley 99 de 1993, establece entre las funciones de las Corporaciones Autónomas Regionales, las de ejercer el control de la movilización, procesamiento y comercialización de los recursos naturales renovables.

⁷⁹ Pacto intersectorial, por la madera legal en Colombia agosto/2011 a agosto/2015

- En 1998, se firmó el acuerdo sectorial de competitividad, para la cadena productiva forestal, aglomerados y contrachapados, muebles y productos de madera este acuerdo es un instrumento eficiente para Colombia que genera ventajas competitivas a mediano y largo plazo, el acuerdo diseño compromisos en áreas como, desarrollo forestal sostenible con propósito comercial, reconversión y modernización industrial y ambiental de las empresas de la cadena, desarrollo de la capacidad exportadora, desarrollo de los recursos humanos y tecnológicos entre otros.
- La Política de Bosques establece que el Ministerio de Ambiente, en coordinación con las Corporaciones, entidades territoriales, y otras instituciones, formulará y pondrá en marcha una estrategia conjunta para el control y vigilancia del aprovechamiento, la movilización, almacenamiento y transformación de los productos del bosque, mediante dicha estrategia se busca eliminar la corrupción, reducir el tráfico ilegal de productos del bosque y garantizar el cumplimiento de las obligaciones de quienes lo aprovechen.
- En las Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 “Prosperidad para Todos” aprobado mediante la Ley 1450 de junio de 2011, dentro de los lineamientos y acciones estratégicas de biodiversidad y sus servicios ecosistémicos, se incluye la de “impulsar la implementación del Pacto Intersectorial por la Madera Legal”.

6.1.4.1. Normas técnicas para el sector de muebles

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas – ICONTEC, otorga 3 tipos de certificaciones:⁸⁰

⁸⁰ www.mincomercio.gov.co

- ISO 9000, Calidad de Producción: Certifica la calidad de la empresa en los procesos directamente relacionados con la producción.
- ISO 14000: Relacionado con un enfoque sistemático para las actividades ambientales propias de la industria maderera y del mueble. Determina la situación de la empresa en gestión ambiental.
- Sello de Calidad: Calidad del producto terminado.

Por otra parte encontramos la certificación voluntaria. **La certificación forestal voluntaria**, es el proceso por medio del cual el desempeño de las operaciones forestales es evaluado con base en el grupo de estándares determinado por el Consejo de Manejo Forestal, Forest Stewardship Council – FSC.

Existen dos tipos de certificación que otorga el FSC:

- **Certificación de Unidad de Manejo Forestal - UMF:** mediante ésta se evalúa el plan de manejo, todas las actividades que están relacionadas con el aprovechamiento forestal desde las técnicas empleadas hasta las relaciones laborales (empresa - trabajador) y la legalidad de las operaciones forestales y de la tenencia de la tierra.
- **Certificación de la Cadena de Custodia - COC:** Es un proceso que permite identificar a través de la cadena de mercado que un producto maderable o no maderable, es parcial o totalmente elaborado con materia prima proveniente de un bosque, UMF certificado.

El certificarse puede costar entre 0.5 y 1.0 dólares por metro cúbico de producto del bosque, lo que en términos de producto final significa un 1%. Resulta por lo tanto, demasiado costoso, certificar áreas cuya extensión sea de

10 o 20 hectáreas, situación que se presenta en Colombia. Sin embargo, este tipo de certificación, tampoco resulta obligatoria en territorio colombiano.

6.1.5. Fuerzas competitivas

Tabla 17. Ranking de empresas del sector del mueble y la madera

Empresa	(Millones de pesos)			Empresa	(Millones de pesos)		
	Ventas	Activo	Patrimonio		Ventas	Activo	Patrimonio
Muebles Jamar	224.402	136.871	7.402	Mademeco	23.843	20.066	3.229
Plzano	159.547	428.455	230.331	Espumas Santander	23.665	13.477	6.279
Madecentro	154.386	62.144	26.921	Metálicas JEP	22.766	16.316	8.408
Carvajal Espacios	129.201	100.500	13.495	Ind. Cruz Hermanos	20.299	36.869	20.884
Tablemac	124.762	295.052	275.045	Colchones El Dorado (r)	20.223	18.966	10.244
Arauco	123.547	60.941	-4.035	Servex International	19.178	7.683	3.469
Industrias Spring	105.140	108.840	55.239	Series	18.588	15.599	7.899
Espumas Santafe de Bogotá	78.145	46.062	21.001	Muebles Fábricas Unidas	17.066	14.520	10.637
Espumados	76.367	74.641	56.914	Cipreses de Colombia	16.399	248.513	231.435
Dístricondor S.A.	75.615	50.162	29.741	Panorama	16.346	9.805	3.948
Colchones Comodísimos	69.235	82.761	73.905	Tablemac MDF	16.246	159.184	78.952
Espumados del Litoral	60.299	68.867	56.077	Triplex Acemar	16.112	13.031	6.493
Masisa Colombia	59.035	42.119	9.748	Industrias Fantasía	16.104	5.007	2.508
Tugo SAS	58.458	31.492	7.334	Reforestadora del Caribe	16.089	46.597	37.842
Colrecladadora	55.729	11.594	8.339	C D I Exhibiciones	15.826	16.277	7.571

Socoda	51.761	68.782	28.375	Reforestadora de la Costa	15.463	144.106	128.542
Solinoff Corp	50.336	62.703	31.946	Impormaderas	12.772	6.353	2.657
Ardisa	49.986	29.211	15.661	Compumuebles	11.933	9.086	6.536
Espumas del Valle	45.780	52.583	30.627	Maderisa	10.150	8.880	3.613
Reforestadora Andina (Smurfit Kappa Group)	44.792	745.771	733.038	Asesora Silvotecnia	9.919	4.551	3.928
Muebles y accesorios	43.193	33.603	17.413	Grupo Rios	9.904	14.097	2.639
Dist-Plex	43.034	34.997	7.257	Industrias Promar	8.962	14.588	6.407
Americana de colchones	41.220	21.082	9.090	Comercial Servitriplex	8.272	3.902	1.656
Multiproyectos	36.039	48.948	21.324	Líneas y Diseños	8.142	3.629	1.993
Manufacturas Muñoz	33.384	28.684	24.717	Reforestadora el Guasimo	7.867	86.433	74.517
Famoc Depanel	33.077	28.817	15.361	Concretos y Maderas S.A.	7.229	9.225	3.776
Inval	32.715	21.938	7.829	Maderas Serrano Gómez	7.709	39.155	33.924
Ducon	28.735	12.365	3.616	Monterrey Forestal	7.704	10.853	6.516
Industrias Zabra	28.072	19.894	11.537	C.I. Rodiko	7.334	2.575	289
Mantesa	27.437	32.346	21.232	Aglomerados de Colombia	7.268	3.811	1.822
IMA	27.130	83.295	53.560	Pro-Oriente	6.429	8.766	5.987
C.I. RTA Design	26.310	17.001	4.582	Sanicoc (Datos al 2008)	6.365	6.652	847
Moderline	26.084	16.209	9.859	Muebles Bovel	4.100	3.117	2.332
Modulares Lehner Plaza (Maderkit)	25.772	12.982	9.202	Maderas de Occidente	4.064	4.256	412
Espumas Medellín	24.287	58.592	36.311				

Fuente: boletín 20 Datos Económicos, del Mueble y la Madera: revista del mueble y la madera. DANE - Encuesta Anual Manufacturera 2014

Las empresas competidoras de INMACOL, son muchas a nivel nacional y regional, como JAMAR hoy la mayor compañía diseñadora y distribuidora de mobiliario en Colombia, con exportaciones a Panamá, proyección hacia los principales mercados de Centroamérica y ventas que superan los \$300.000 millones anuales, sus ventas cuadruplican las de firmas multinacionales, es la líder de un clúster en la Costa y también financia a sus clientes.

Lo que representa una amenaza clara, ya que ellos invierten en publicidad, comercialización, promoción, y salas de venta, Jamar tiene 15 almacenes en la Costa con grandes espacios de exhibición, así como el centro de distribución, CENDIS, que es el tercer centro logístico más grande de América del Sur, en donde concentra toda su operación logística de almacenamiento y distribución de mobiliario.

Las empresas del Sector Madera y Muebles en ciudades como Barranquilla, Cartagena y Santa Marta son de carácter familiar, personal y en algunos casos sociedades limitadas conformadas legalmente, también existen un diverso número de empresas que realizan actividades de forma artesanal y comercializan productos sin estar constituidas legalmente, lo que afecta la competitividad de aquellas que realizan grandes esfuerzos por lograr un crecimiento económico y posicionarse en el mercado.

Para el 2011, fecha de realización del estudio “Análisis competitivo del sector madera y muebles de la región Caribe de Colombia”,⁸¹ 14 empresas se encontraban registradas ante la Cámara de Comercio de Barranquilla y 64 empresas registradas ante la Cámara de Comercio de Santa Marta, en el Departamento de Bolívar existen 11 empresas registradas como comercializadoras de muebles en madera para el hogar, oficinas, materiales para la construcción, artículos de ferretería, entre otros productos de madera de uso general, lo que muestra que el sector donde se encuentra INMACOL son muchas las empresas que se encuentran en la disputa de la participación el mercado, por lo que se necesitan estrategias muy representativas que le permitan a la empresa resaltar y ser reconocida en la región.

En términos generales son grandes los esfuerzos que deben hacerse en torno al desarrollo de la innovación, desde el fomento de la cultura de la creatividad a

⁸¹ Salas Navarro, Katherinne, Cortabarría Castañeda, Laura. Análisis competitivo del sector madera y muebles de la región Caribe de Colombia. Magíster en Ingeniería con Énfasis en Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de Bolívar-Cartagena

nivel corporativo hasta la concientización de la importancia de generar un valor agregado y la utilidad de la misma desde el punto de vista económico las empresas del sector madera y muebles de Barranquilla como las más innovadoras⁸², sin embargo un 31% de las compañías produce lo mismo y un 3% rota sus diseños con menor frecuencia que la competencia. En el caso de Santa Marta y Cartagena el panorama es similar, lo cual es una invitación a desarrollar nuevos conceptos que aumenten el interés del mercado de invertir en él, INMACOL puede como una de las pocas medianas empresas de Bolívar utilizar este factor, innovando primeramente en los sectores más cercanos, Turbaco, Arjona, Cartagena, aprovechando así este vacío en la oferta actual.

6.1.6. Fuerzas Tecnológicas

Las máquinas que actualmente tiene INMACOL tienen edad aproximada de 30 años las más antiguas y 15 años las más recientes, es decir que son de procedimientos no modernos y más artesanales, por lo que si se implementarán herramientas más recientes sería una oportunidad para la empresa porque los procesos serían más automatizados, por lo que se reducirían costos, tiempos muertos, procedimientos más efectivos, que generen mayor producción.

En la actualidad existen muchas empresas que se dedica a la fabricación y venta de maquinaria para el trabajo de la madera desde la explotación en el bosque, hasta cualquier ramo relacionado al mundo de la madera y sus derivados, herramientas de alta precisión y calidad para el trabajo de la madera, máquinas y herramientas que utilizan avanzados programas (software)

⁸² Salas Navarro, Katherinne, Cortabarría Castañeda, Laura. Análisis competitivo del sector madera y muebles de la región Caribe de Colombia. Magíster en Ingeniería con Énfasis en Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de Bolívar-Cartagena

para optimizar el corte con el objetivo de aprovechar al máximo la utilización de la materia prima.

Programas (software) para la cotización de carpinterías que permite calcular obras de manera rápida y sencilla, programas que permiten diseñar y cotizar tabiques de división, programas para la gestión de stock y producciones.

Tecnología utilizada en el mecanizado y transformación de maderas:

6.1.6.1 Centros de Trabajo a control numérico punto-punto.



Fuente: <http://mueblesdomoticos.blogspot.com.co/2010/12/ultima-tecnologia-en-maquinas-para-el.html>
13 de diciembre de 2010.

Maquinas a control numérico tipo punto a punto o centros de trabajo, para el trabajo de la madera maciza y del panel en MDF, tableros aglomerados para la fabricación de Muebles, este tipo de maquina es también apta para la fabricación de partes para casas Prefabricadas.

6.1.6.2. Seccionadoras verticales, enchapadoras para cantos

Seccionadoras verticales semi automáticas o automáticas para el corte preciso de las láminas, la solución adecuada para el fabricante con serios problemas de espacio.

6.1.6.3. Trasladores y transportadores



Máquina completamente automatizada que elimina o por lo menos disminuye los tiempos muertos.

Fuente: <http://mueblesdomoticos.blogspot.com.co/2010/12/ultima-tecnologia-en-maquinas-para-el.html>
13 de diciembre de 2010.

6.1.6.4. Seccionadoras horizontales



Seccionadoras horizontales para paneles en Mdf, tableros aglomerados, contra enchapados, tableros enchapillados en madera, en formica o en PVC, puertas entamboradas, con estas máquinas se puede efectuar todo tipo de corte sin que ocurra un deterioro en las láminas.

Fuente: <http://mueblesdomoticos.blogspot.com.co/2010/12/ultima-tecnologia-en-maquinas-para-el.html>
13 de diciembre de 2010.

6.1.6.5. Máquinas automáticas para el embalaje con película de polietileno termo retráctil



Máquinas automáticas para el embalaje con película de polietileno termo retráctil.

Fuente:

<http://mueblesdomoticos.blogspot.com.co/2010/12/ultima-tecnologia-en-maquinas-para-el.html> 13 de diciembre de 2010.

6.1.6.6. Generadores de alta frecuencia para el doblado de la madera.

Generadores de alta frecuencia para aplicar a las prensas para el curvado de partes para muebles, sillas y otros, máquinas de tecnología avanzada para así poder soldar o solidificar la cola y entonces obtener unas piezas curvadas o dobladas y que perduren en el tiempo perfectamente rígidas.

6.1.6.7. Lijadoras Calibradoras Automáticas



Fuente:

<http://mueblesdomoticos.blogspot.com.co/2010/12/ultima-tecnologia-en-maquinas-para-el.html> 13 de diciembre de 2010.

Lijadoras, calibradoras para madera maciza, tableros enchapillados y chapilla, máquinas de altísima calidad, robustez y precisión, para la industria de la Madera, de la Goma, del Granito, del Granito, del Mármol y del Acero.

6.1.6.8. Contornadores, escoplos, Centros de trabajo para sillas

Maquinas especiales para la producción y manufacturación de las Sillas para el hogar y para exteriores. Maquinas semi / automáticas, automáticas y robóticas para la producción de partes para sillas, Escoplos manuales de una sola mesa y de doble mesa automático oscilantes, Espigadoras normal de dos mesas y dobles completamente automáticos, Contorneadoras dobles.

6.1.6.9. Sistema de succión y cabinas de pintura, lijadoras para sillas



Fuente: <http://mueblesdomoticos.blogspot.com.co/2010/12/ultima-tecnologia-en-maquinas-para-el.html>
13 de diciembre de 2010.

Equipos de aspiración de virutas, aserrín y polvo de madera, sistemas completos de aspiración desde el Silos el cual puede alimentar una caldera o un simple quemador para eliminar el desperdicio de la madera y un sistema de filtros especiales para la eliminación de los humos para así poder salvaguardar el medio ambiente.

6.1.6.10. Secadero para madera en vacío

Equipos de secado para la Madera de última generación, los cuales logran secar la Madera por medio de una bomba en vacío obteniendo así un secado de muy alta calidad el cual será efectuado a muy baja temperatura debido al sistema de vacío.

6.1.6.11. Máquinas tradicionales para carpintería



Fuente:
<http://mueblesdomoticos.blogspot.com.co/2010/12/ultima-tecnologia-en-maquinas-para-el.html> 13 de diciembre de 2010.

El modelo JWP-208HH-1 es un cepillo con cabezal Helicoidal, que a diferencia de las cuchillas convencionales de Acero Rápido, usa 92 insertos de Carburo de tungsteno cuadrados de 4 filos disponibles en cada uno. Esto significa, que si un nudo de la madera daña el filo de uno de alguno de los insertos, simplemente se suelta y se gira a uno de los 3 filos nuevos. Esta innovación hace que el funcionamiento sea más rápido, silencioso, y con un acabado muy superior.

6.2. ANALISIS INTERNO

6.2.1. DESCRIPCION, CARACTERISTICAS Y FUNCIONES DE LA EMPRESA

INMACOL LTDA. Industria de Maderas Convers Lequerica LTDA, ubicada en el municipio de Turbaco Bolívar en la dirección Cr15 29-378 es una empresa que cuenta con más de 40 años en el mercado, procesadora de madera, productora y comercializadora de muebles, para el Hogar, la Oficina, Restaurantes, Hoteles, Edificios y los diferentes entes que requieran un acondicionamiento de muebles y elementos en madera de cada uno de sus espacios.

La compañía se ha mantenido estable, ofreciendo variedad de productos, precios accesibles para los mayoristas y minoristas que hacen parte de la cadena de distribución de los productos.

6.2.3. RECURSOS HUMANOS

Según los resultados de encuesta realizada a los colaboradores de INMACOL LTDA., el 81% afirma que en el área de Recursos humanos de la compañía brinda las condiciones mínimas para el desempeño de los colaboradores y no se preocupa por generar un buen ambiente laboral, armonioso y estable, que sin duda motivan al colaborador y por ende al crecimiento de la empresa.

El personal de INMACOL LTDA., según encuesta aplicada a los colaboradores la tasa promedio de los años trabajados de experiencia trabajando en la empresa es 22 años, en esta medida se da una baja rotación de empleados

para todas las áreas en general. Para los que ingresan no se hace un estricto proceso de reclutamiento, pero en lo posible siempre son personas muy bien recomendadas y cercanas. A pesar de las falencias que se evidencian, la empresa hoy cuenta con un grupo de trabajadores con gran destreza y habilidades para el cargo que cada uno desempeña.

Por observación directa, se detectó que hace falta implementar por parte de la empresa actividades que promuevan la mejora de la calidad de vida de los empleados, generando a su vez beneficio para la compañía representado en productos novedosos o procesos con más técnica. Actividades como Capacitaciones, Charlas de motivación al personal, celebración de los cumpleaños del mes, reconocimiento al buen desempeño, bonificación como incentivo al esfuerzo y dedicación en la consecución de resultados no se generan en la empresa, descartando que son de gran importancia para concebir un buen ambiente laboral, motivación y sentido de pertenencia hacia la compañía.

Entre tanto Osiris Yasbul - Jefe de Talento Humano, asegura que se establecen precios de venta especial de los productos de la empresa para empleados, pero no se hacen préstamos que puedan ser basados en aspectos como la antigüedad, salario y que las cuotas se ajusten a la capacidad de pago del trabajador de tal modo que la empresa brinde la oportunidad de mejorar las condiciones de vida de sus empleados.

Jerarquía: El orden Jerárquico establecido es el siguiente:

GERENTE GENERAL

JEFES DE DEPARTAMENTOS

ASISTENTES

SUPERVISORES

OPERARIOS

Se identificó que la empresa tiene una estructura organizacional para los cargos de la empresa, cuenta con pocos niveles de autoridad lo cual facilita el control y la supervisión de los empleados a cargo de un nivel superior, teniendo como máxima autoridad al gerente general. Fluye la información de manera directa, lo que garantiza que para el caso de INMACOL LTDA., las decisiones tomadas llegan a los cargos inferiores de forma rápida, sin embargo, no se alcanzó a evidenciar un reglamento interno de trabajo o código de ética para los colaboradores. Entre tanto para el manejo de las comunicaciones dentro de la empresa para el área Administrativa, estas se hacen vía correo electrónico, con Actas y con Memorando Remisorios impresos; para el área de Operaciones la comunicación es informal, solo se hace de manera verbal.

A través del diálogo con la Jefe de Talento Humano, encontramos que en general las actividades del área de Recursos no son llevadas a cabo de forma regulada o basados en un reglamento interno de trabajo.

Descripción de Cargos y Funciones, no está consolidado un manual de cargos o funciones, lo que sí está definido es el orden jerárquico de los cargos; **reclutamiento**, este se hace con el voz a voz y de personas recomendadas por un colaborador de la empresa, se evidencia que el proceso de selección del personal se caracteriza por la informalidad y la familiaridad de los trabajadores nuevos y antiguos; **entrenamiento**, no existe un tiempo estipulado, debido a que el personal es muy estable, por lo general las inducciones y entrenamientos son dados en el cargo mientras se desempeñan las funciones; **capacitaciones**, en entrevista con la jefe de talento humano se pudo constatar que no existe ningún programa de capacitación; **motivación por incentivo**, a través del área de Recursos Humanos solo se autoriza desde la gerencia precios de venta especiales para los empleados.

6.2.4. GERENCIA

Planea, organiza, dirige y controla de manera eficiente todas las actividades programadas en cabeza de todas las áreas de la compañía como son: contabilidad, recursos humanos, mercadeo y ventas, producción y logística.

6.2.4.1. Mercadeo y ventas: De acuerdo a dialogo por parte de los investigadores, el Gerente basado en el análisis de rentabilidad del área financiera autoriza el margen de utilidad con respecto al costo de productos, volúmenes de despachos, tipo de producto que se manejará para promocionar, vender y otorgar descuentos. Las promociones y descuentos se programan de acuerdo a la rotación de uno o varios productos específicos que serían objeto de la promoción; no hay estipulada una regularidad o meses puntuales para el manejo de las promociones.

El porcentaje de descuento se toma de acuerdo a la cantidad de producto en inventario y el costo del mismo, el margen de utilidad que se maneja para todos los productos en general es del 30% en adelante sin tener en cuenta descuentos; los márgenes manejados después de autorizados los descuentos oscila del 10% al 20% sobre el costo del producto. No se implementan campañas publicitarias, la venta se hace por catálogos.

6.2.4.2. Producción y operaciones logísticas: En esta área se controlan los distintos procesos llevados a cabo hasta lograr el producto final así, pasando por la sección de máquinas, carpintería y enchape, sección de lija, pintura, herraje, tapizaje, mantenimiento, almacén y despacho.

6.2.4.3. Contabilidad y financiera: Preparación y presentación de la situación de la empresa para la toma de decisiones, presentación de informes contables y financieros en las fechas estipuladas para cada periodo, cobro periódico de

cartera, facturación, pago de proveedores, garantizar que la cartera se maneje de acuerdo a las políticas establecidas por la compañía, conciliaciones bancarias, pago de facturas, manejo de créditos bancarios, manejo de fiducias, pago de proveedores y todas las operaciones relacionadas con el manejo del dinero⁸³.

6.2.5. CONTABILIDAD Y FINANCIERA

Encargada de analizar y elaborar los informes contables y financieros por periodos mensuales sobre todas las operaciones de la compañía expresados en costos y valores monetarios.

- **Facturación y Tesorería**

A través de dialogo con el Gerente General de la empresa encontramos que el área de facturación se encarga de elaborar las facturas por concepto de ventas a los clientes previa recepción del documento elaborado desde el departamento de logística donde se indica los muebles que se están vendiendo, el precio de venta, y el plazo para el pago de la venta. Por otra parte en temas de tesorería se realiza la gestión de pagos a proveedores a nivel local, ya que no cuentan con proveedores nacionales o internacionales.

- **Cartera**

Desde aquí se hace la labor de cobro general y jurídico. Para proceder a realizar el cobro jurídico se localiza al cliente y se le envían los avisos de acuerdo al proceso legal; de no ser atendidos se procede al cobro jurídico. Este proceso se lleva a cabo de la mano de la Gerencia y Asesoría Jurídica.

⁸³ Convers, Mario Jose. Gerente General. INMACOL LTDA (INDUSTRIAS DE MADERAS CONVERS LEQUERICA)

- **Registro y control de inventarios**

Este proceso se maneja desde el área de logística y operaciones, se manejan documentos para el control de entrada de mercancías (compras), salidas de almacén (regalos, ventas), ajustes (deterioro), los cuales son registrados en forma diaria para alimentar una base de datos que permita la elaboración de informes mensuales estadísticos de compra, venta y rotación de mercancías.

- **Contabilidad general**

Desde esta área se lleva un registro de todas las operaciones realizadas por la empresa, administra las cuentas por pagar, compras y servicios, causación y pago de los impuestos (de acuerdo a la información registrada por las demás personas que apoyan esta área, basados en el software contable (SIIGO) que maneja la empresa. Por otra parte se encarga de recopilar la información necesaria para realiza los informes y balances respectivos que deben ser presentados a la Gerencia de la compañía el día 10 de cada mes.

6.2.6. ANÁLISIS FINANCIERO. (Anexo 4. Balance General y Estado de Resultados)

Para el estudio del Balance General se aplica el análisis vertical, ya que permite identificar con claridad cómo está compuesto. Una vez determinada la estructura y composición del estado financiero, se procede a interpretar dicha información⁸⁴.

- **Análisis de los Activos:** De acuerdo a los resultados producto del análisis vertical del Balance General de la empresa INMACOL LTDA se puede decir:

⁸⁴ Fuente secundaria: Cámara de Comercio

- **Activo Corriente:** La mayor participación se presenta en la cuenta de Inventario de Materias Primas con el 11,60%; seguido del Inventario de Productos terminados con el 11,09%; luego aparece el ítem de Inventario de Productos en Proceso con el 9,61%; muy a pesar que el porcentaje de Inventario de Producto Terminado es casi igual al de materia prima podrían existir deficiencias en los procesos de producción por que sigue siendo este último el de mayor valor no siendo lo mejor para la compañía; las Cuentas por Cobrar con el 8,42% , indica que la mayores ventas no son a crédito lo que ayuda a su flujo de caja, y las Inversiones Temporales con el 6,71%.

Es de anotar que la sumatoria de la participación de los Inventarios es del 67,93% del Activo Corriente, a su vez podemos resaltar que el Activo Corriente estaba participando en el año 2014 con el 47,56% dentro del total de los Activos, es decir, casi la mitad de los mismos, además cabe resaltar que el resto de las cuentas participan con el 32,06 % de los Activos Corrientes lo que nos indica que los inventarios son el fuerte de este parte de los Activos y quienes constituyen la mayoría.

- **Propiedad Planta y Equipos:** En el análisis de los Activos Fijos la mayor participación la tiene el ítem de Terrenos con el 18,21 seguido del rubro de Edificios con el 17,34% estos dos últimos podría ser un buen soporte para la empresa ya que constituyen elementos de respaldo al momento de adquirir obligaciones financieras; Maquinaria con el 8.32% y Equipos con el 8,7% esos dos últimos influyen de manera directa en los procesos de producción por lo que se puede inferir que se necesita invertir en tecnologías automatizadas para la fabricación de muebles que conduzcan a unos mayores niveles de productividad; la participación de la depreciación acumulada es del 6% del total de los activos inmovilizados.

El porcentaje del 6% de la depreciación acumulada con relación al total de activos inmovilizados se toma como referente, porque la información fue

obtenida de la Cámara de Comercio de Cartagena, situación que es poco confiable por no ser suministrada directamente por la empresa.

Teniendo en cuenta que ésta empresa pertenece al sector manufacturero, tanto la Maquinaria como los Equipos deberían tener una mayor participación dentro del total de la Propiedad Planta y Equipos.

- **Análisis de los Pasivos:** Hecho el análisis vertical a los Pasivos del balance general de la empresa INMACOL LTDA se puede decir lo siguiente:
 - **Pasivo Corriente:** En cuanto al Pasivo que refleja la política de financiamiento de la empresa en el corto plazo, se puede ver que el rubro de mayor participación corresponde a los Impuestos de renta con el 50%; seguido Obligaciones Bancarias con el 12,383%; Proveedores con el 10,38%; y los Dividendos por pagar con el 6,21% del total del Pasivo corriente. Se puede apreciar claramente que en éste período la empresa tiene una deuda significativa con el Estado, ha incumplido las fechas para presentación de Impuestos incurriendo en interés de mora, por otra parte la cuenta de obligaciones bancarias no indica que está utilizando más el dinero de los Bancos que el de los Proveedores y esto no beneficia a la empresa, ya que las obligaciones bancarias son costosas y los proveedores no.
 - **Endeudamiento a Corto Plazo:** Permite analizar qué el 79,55% de la deuda está a Corto Plazo, es decir, que esta cifra debe ser cancelada antes de un año teniendo en cuenta el año en curso.
 - **Endeudamiento a Largo Plazo:** Solo el 20,45% del activo fijo neto es financiado por deudas de largo plazo, el resto es a través del patrimonio de la empresa.

- **Endeudamiento Total:** El 31,46% del activo total es financiado por el pasivo total de la empresa, en el marco del financiamiento moderno debería trasladarse el mayor riesgo a los proveedores especialmente con la obtención de financiamiento de largo plazo.
- **Autonomía:** Este ítem indica que el mayor financiamiento está dado por los socios o dueños de la empresa acompañada de las otras obligaciones a corto y largo plazo, estando la autonomía en un porcentaje significativo del 68,54%.
- **Capital Neto de trabajo:** Este aspecto de la Empresa indica que está preparada para hacer frente a las obligaciones financieras a corto plazo, ya que en esta medida los pasivos corrientes son menores a los activos corrientes. Así:

$$\$1.575.407 / \$ 829.111 = \$746.296$$

- **Prueba Acida:** La prueba acida según el Balance General es de **0,68** lo que nos indica que por cada peso que debe la empresa, dispone de 68 centavos para pagarlo, es decir que no estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercancías.

$$(\$1.575.407 - \$1.010.373) / 829.111 = 0,68$$

- **Otros Pasivos:** En cuanto a los Otros Pasivos, la mayor participación la tiene el rubro de Obligaciones Bancarias con el 11,19%; seguida de Cesantías Consolidadas con el 6,31% y Otros acreedores con el 2,96%, se nota aun el crecimiento de las obligaciones a largo plazo lo cual debe estudiarse y buscar alternativas de financiación, las cesantías deben ser consignadas de acuerdo a lo establecido por el marco legal.

- **Patrimonio:** En cuanto a éste grupo de cuentas, la mayor participación se ve en las Utilidades del ejercicio con el 32,99%; las Utilidades retenidas que participa con el 32,10% y el Capital aportado y pagado con el 30,40% que son los más relevantes.

En el Estado de Resultados del año 2014 se puede apreciar que la participación del Costo de Ventas alcanza el 30,55% y dejando el 69,45 % de participación para la Utilidad Bruta. Esta participación de la utilidad bruta al absorber la participación de los gastos operacionales que son del 44,21%; deja una utilidad operacional del 38,73% del total de las ventas en términos relativos y \$ 390,543 millones de pesos en términos absolutos. También se puede ver que el rubro de Otros Ingresos participa con el 6,5% del total de las ventas. El servicio de la deuda participa con el 13,28 %; del total de las ventas, es decir, que la empresa canceló al sistema financiero por concepto de sus acreencias financieras. Todo lo anterior muestra pues, una utilidad neta que participa con el 19,19% del total de las ventas. Estos resultados muestran claramente que en este período la empresa no dependió de los otros ingresos, es decir, que su utilidad dependió exclusivamente de su actividad principal.

El Estado de Resultados muestra que el Costo de Ventas en el 2014 está dejando menos del 50% para la participación de la utilidad bruta, rubro éste que tiene que absorber todos los costos y gastos de operación de la empresa. Esta se puede dar posiblemente por una lenta rotación de sus Inventarios, al hecho que la empresa está comprando sus materias primas a alto costo, hay problemas en la línea de producción encareciendo la misma o que se están presentando muchos desperdicios en la transformación de las Materias Primas, por problemas con el personal o con las maquinarias y los equipos.

6.2.7. LOGISTICA Y OPERACIONES.

Coordina todas y cada una de las actividades relacionadas con la recepción de la materia prima, almacén, despacho y distribución a clientes locales y de la Región Caribe, asegura Elsa Martínez Jefe de Despacho y Operaciones, proceso que consta de las siguientes etapas:

- **Recepción de materia prima:** Descargue de la materia prima parte de un operario, para el caso de INMACOL LTDA (INDUSTRIAS DE MADERAS CONVERS LEQUERICA) es la madera; esta se clasifica por tipo (campano, roble, cedro, chingale) y por medida (pie cubico). Se hace un registro de lo que se recibe para ser utilizado en la medida que se requiera.
- **Almacenamiento:** En esta área se coordinan la manipulación y organización de los muebles para mantener el espacio que se requiere y así incluir una mercancía nueva.
- **Conservación:** Cada mueble es almacenado manteniendo la distancia entre estos, sin que se apilen y puedan generarse daños, rasguños y opacamiento de la pintura.
- **Despacho:** Esta actividad se coordina teniendo en cuenta el orden de las solicitudes, que el cliente tenga cupo de crédito para esa venta o en su defecto no tenga saldos vencidos, que se verifique las existencias del producto que se va a despachar. Se coordinan los envíos por zonas geográficas, así: Sincelejo, Corozal, Montería, Barranquilla, Santa Marta, Cartagena, Córdoba, Bolívar⁸⁵.

⁸⁵ Martínez, Elsa. Jefe de Despacho y Operaciones. INMACOL LTDA (INDUSTRIAS DE MADERAS CONVERS LEQUERICA

El proceso de Logística de acuerdo a la observación por parte de los investigadores en cada una de sus etapas es llevado a cabo sin contratiempos ni sobrecostos, sin embargo el proceso de almacenamiento en las bodegas es poco adecuado porque no cuentan con las condiciones mínimas que garanticen la calidad del mueble.

6.2.8. PRODUCCION

Es el área diseñada para planear y controlar los procesos de transformación de materias primas en productos terminados, según entrevista con Berardo Polo Correa Supervisor de Operaciones, entre otras elaborar un producto de calidad con el menor costo posible, control del material con el que se trabaja, planificar los pasos que se deben seguir, las inspecciones y los métodos, el control de las herramientas, asignación de tiempos de elaboración, la programación, entre otros. Consta de los siguientes pasos:

- **Planeación:** La producción de INMACOL LTDA (INDUSTRIAS DE MADERAS CONVERS LEQUERICA actualmente funciona de manera constante, hay ocasiones en que surgen pedidos de gran volumen por lo que se solicita a los colaboradores trabajar horas extras.
- **Control:** Existen varios formatos para llevar el control del proceso desde su inicio hasta la entrega final a almacén. De acuerdo a estos, se controla la cantidad de materia prima manipulada, recibida, procesada y el producto final entregado.

En INMACOL LTDA se lleva a cabo un Registro mensual de entradas de materia prima a planta para transformación, en el cual se especifica la fecha de entrada, el tipo de materia prima, el proveedor de la misma, medida por pie,

tipo de proceso o transformación y la firma de quien recibe el producto para planta, en este caso el líder de los operarios de máquina. Cada formato lleva visto bueno del Supervisor de producción y la fecha en la que se diligencia este formato.

Registro diario de entradas de producto terminado de planta a almacén, en el cual se especifica la fecha de entrada, cantidades, detalle, verificación y recibido de las personas a cargo.

Registro de salida de almacén, en el cual se registra la información correspondiente al producto terminado después de su embalaje, aquí se reportan.

- **Recepción de materia prima:** descargue de la materia prima parte de un operario, para el caso de INMACOL LTDA (INDUSTRIAS DE MADERAS CONVERS LEQUERICA) es la madera; esta se clasifica por tipo (campano, roble, cedro, chingale) y por medida (pie). Se hace un registro de lo que se recibe para ser utilizado en la medida que se requiera.
- **Sección de máquinas:** se hacen los cortes, redondeo y demás formas a la madera, elaborando piezas de acuerdo a los diseños del mueble. Este proceso requiere del torno.
- **Sección de carpintería:** en esta etapa se procede con la unión de las piezas, reforzados con elementos externos a la madera como puntillas o tornillos y pegante para una fijación efectiva. Finalizado el proceso, se inmuniza el mueble con químico aplicado con bomba de fumigación.
- **Sección de lija 1y2:** la madera inicia el proceso de dar forma, pasando por el taladro eléctrico con accesorios para lijar (el principal accesorio es el plato lijador), con el objetivo de eliminar la rusticidad e imperfectos y

logrando una textura lisa. Continuando la línea de montaje, el mueble pasa de nuevo por el taladro eléctrico con accesorios para lijar con el objetivo que esté perfectamente lijado, libre de polvo, humedad o grasa.

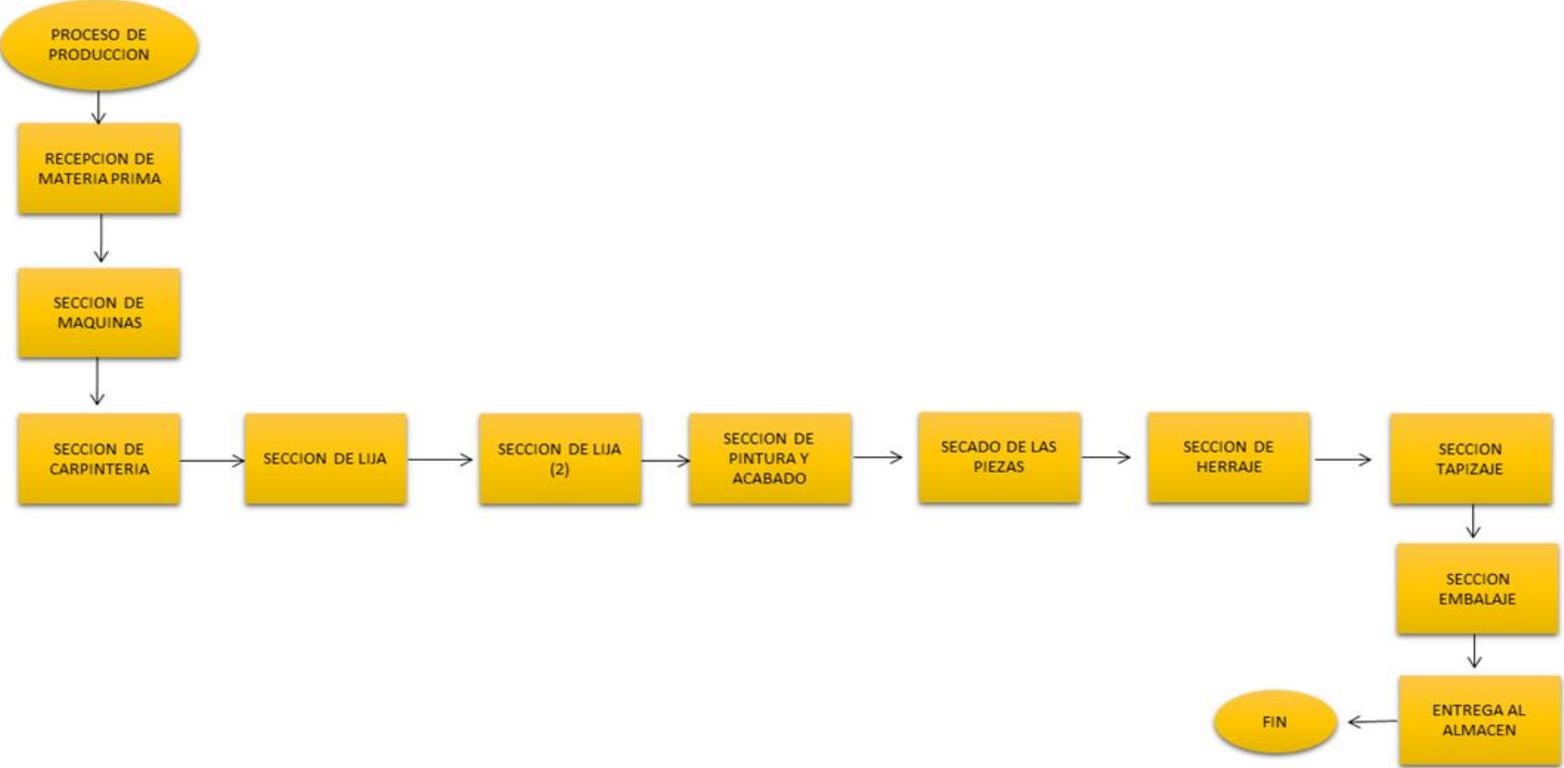
- **Sección pintura y acabado:** en esta etapa se aplica una primera capa de sellador para dar a la madera una mejor adherencia, hacer más fácil la fijación de la pintura, aislando y protegiendo al mueble de agentes externos como la humedad, después del secado se hace el lijado manual con lija número 220 hasta completar 3 capas de sellador y de esta forma se procede a la aplicación de la pintura por pulverización, es decir con pistolas a presión por agua a o aire.
- **Secado de las piezas:** se lleva a cabo dentro de un cuarto cerrado donde el mueble es expuesto a altas temperaturas bajo luces (Bombillos). No hay un proceso de secado con máquinas o bien en cámaras de secado.
- **Sección de herraje:** en este proceso se instalan las cerraduras, bisagras, tornillos, soportes, agarraderas, monedas (cabecera de las camas) al mueble y se hacen las respectivas perforaciones con taladros eléctricos.
- **Sección tapizaje:** se hace el cubrimiento del mueble con textiles, plásticos, piel u otros materiales, montaje de correas, acolchados, goma-espuma u otros materiales, para los muebles que lo requieran. Las herramientas utilizadas son alguna manuales como martillo, pistola engrapadora (el largo de las grapas dependerá del grosor de la tela que utilices) y máquina de coser.
- **Sección de embalaje:** el proceso de embalado comienza tras realizar el montaje del mueble, cuando está listo para ser almacenado o para su expedición, ya sea hacia el domicilio del cliente si es el consumidor final o clientes corporativos como almacenes de distribución; el mueble o las

piezas de éste a expedir, se protegen para evitar su deterioro envolviéndolos con materiales como el cartón, plástico o cobijas.

- **Entrega a almacén del producto terminado:** de acuerdo con el documento recibido por parte del área de producción, el área de logística se encarga de almacenamiento y ubicación del producto para su posterior venta y distribución⁸⁶.

⁸⁶ Polo Correa, Berardo. Supervisor de Operaciones. INMACOL LTDA (INDUSTRIAS DE MADERAS CONVERS LEQUERICA)

Gráfico. 16: Mapa de procesos



Fuente: El proceso productivo se describe a través de un gráfico teniendo en cuenta la información suministrada por los Directivos de la Empresa INMACOL LTDA (INDUSTRIAS DE MADERAS CONVERS LEQUERICA) y diseñado por los autores de esta investigación.

El proceso de producción aunque el Supervisor menciona textualmente que uno de los objetivos del área es “Elaborar un producto de calidad con el menor costo posible” se tiene que por el tipo de máquinas que utilizan en la medida que van pasando las etapas de elaboración del mueble, se hacen muy manuales, y no garantiza que sea un mueble de calidad; por otra parte tampoco se puede dar el buen uso de la materia prima por el exceso de desperdicio de madera en algunas máquinas (para las cuales su vida útil sobrepasó su límite y están ya depreciadas) comparadas con la tecnología de punta que existe en el mercado, los cálculos para los cortes serían precisos y por ende un uso adecuado de la materia prima.

6.2.9. MAQUINARIA Y EQUIPOS

Esta área maneja las actividades para mantener en óptimas condiciones de operación todos los activos fijos de la compañía (Propiedad, Planta y Equipo) de acuerdo a dialogo sostenido con Vicente Rangel, Jefe de Mantenimiento⁸⁷.

El encargado del área, elabora cronograma de mantenimiento, generalmente las frecuencias programadas son de 3 y 6 meses de acuerdo al tipo de maquina garantizando el funcionamiento adecuado, ya que estas funcionan hasta 18 horas diarias.

Esta maquinaria está compuesta principalmente por:

- PENDULO SIERRA ELECTRICA
- TORNO ELECTRICO

⁸⁷ Rangel, Vicente. Jefe de Mantenimiento. INMACOL LTDA (INDUSTRIAS DE MADERAS CONVERS LEQUERICA

- PULIDORA ELECTRICA
- SIERRA SIN FIN
- LIJADORA DE BANDAS
- MAQUINA POSTFORMADORA DE FORMICA
- CALADORA
- MAQUINA SIN FIN PIEZAS FINAS
- SIERRA PEQUEÑA
- RUTEADORA
- LIJADORAS ELECTRICAS MANUALES
- COMPRESORES DE ALTA PRESION + PISTOLA CON EXTRACTOR
- TALADROS CON BROCA SIERRA
- PISTOLA ENGRAPADORA DE ALTA PRESION
- HERRAMIENTAS MANUALES

En este aspecto que refiere a los activos con que cuenta la empresa, se tiene que esta no ha invertido en máquinas hace poco más de 18 años cuando se adquirió la última y las más antiguas datan de 25 años de edad, lo que indica que la innovación y mejora de los procesos que genera utilizar máquinas de última de tecnología no ha sido un aspecto de vital importancia, omitiendo además que existen máquinas que siendo operadas por un hombre pueden generar ahorros en la contratación de personal.

- **Equipo de comunicación y computo:** Estas actividades se programan y se llevan a cabo a través de personal contratista especializado así: ingeniero de sistemas, ingeniero electrónico, los cuales atienden las necesidades y llevan a cabo las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo.

Los equipos de comunicación y seguridad:

- EQUIPOS FAX PANASONIC (1)
- PLANTA TELEFONICA PANASONIC (1)

Los equipos de procesamiento de datos:

- FOTOCOPIADORA RICOH (2)
- ZEUS P4 REF.BOARD ASROCK
- COMPUTADOR LENOVO THINKPAD T450 W/IMAGE 512GB (COMPUTER SYSTEM-PORTABLE) (LAPTOP COMPUTER) 1
- COMPUTADORES ESCRITORIO HP CORPORATIVOS HP PRO 3000 SFF (10)

- **Flota y equipo de transporte:** la empresa cuenta con varios vehículos como camión, camioneta. Con talleres específicos se hacen las revisiones pertinentes y se hacen las reparaciones o cambios de repuestos según sea el caso.

La compañía posee los siguientes vehículos:

- CAMION JMC MODELO 2009
- CAMIONETA Chevrolet MODELO 2012

- **Terrenos y edificaciones:** para estas actividades se tiene contratada una persona de mantenimiento y oficios varios, que hace la limpieza de las áreas comunes pero además está especializado en áreas como: carpintería, jardinería. La propiedad de INMACOL LTDA (INDUSTRIAS DE MADERAS

CONVERS LEQUERICA) se representa en un lote con 1 bodega y planta de producción del tamaño de 1 manzana⁸⁸.

- ESTRUCTURA METALICA TECHO
- 2 GALPONES

6.2.10 MERCADEO Y VENTAS

Área encargada del manejo referente a las actividades encaminadas a la venta de los productos, negociación por volúmenes, precios, coordinación de créditos y seguimiento a clientes.

- **Productos:** Los tipos de muebles que con mayor frecuencia comercializa INMACOL LTDA de acuerdo a dialogo sostenido con Nancy Mercado, Jefe de Mercadeo son:

- Juegos de Comedor
- Juegos de Alcoba
- Vitrina
- Juego de Sala
- Camarotes
- Cama
- Chifonier de 2 cuerpos
- Chifonier de 3 cuerpos

⁸⁸ Rangel, Vicente. Jefe de Mantenimiento. INMACOL LTDA (INDUSTRIAS DE MADERAS CONVERS LEQUERICA)

- **Ventas:** Se realiza por prospección y visitas a locales, empresas, edificios, entre otros por parte de los comerciales que son la fuerza de venta de la compañía, distribuidos por zonas en la Región Caribe. Para la presentación de productos a clientes nuevos, se maneja un catálogo o brochure donde se muestran los diferentes productos. Las ofertas de precios son de acuerdo al volumen de compra y tipo de producto.
- **Servicio al cliente:** Este se realiza a través de la atención personalizada, seguimiento al cliente, garantía de 6 meses a los productos, oferta de nuevos productos y labores de preventa.

La atención y servicio es de carácter permanente por parte de todos los colaboradores de la empresa. Los horarios de atención al público son de lunes a viernes de 7:30 am hasta las 5:30 pm, y los días sábado desde las 8:00 am a las 12:30 pm⁸⁹.

Teniendo en cuenta el dialogo sostenido con Nancy Mercado, Jefe de Mercadeo y los investigadores, se concluye que, aunque el mercado objetivo de los productos son los distribuidores, almacenes y grandes superficies, el consumidor final no encuentra gran variedad del portafolio, la innovación es poca o casi nula ya que se trata de los mismos muebles en cada catálogo de productos. Mientras vemos como en el mercado se da con gran facilidad la adquisición de muebles multifuncionales, prácticos, con menos ocupación de espacio para viviendas cada vez más reducidas.

⁸⁹ Mercado, Nancy. Jefe de Mercadeo. INMACOL LTDA (INDUSTRIAS DE MADERAS CONVERS LEQUERICA

Luego de hacer el análisis DOFA de la compañía, se logra determinar las siguientes conclusiones preliminares:

- Las fuerzas económicas tienen factores positivos y negativos, de los cuales se encontraron amenazas como, el IPC, el cual va en aumento, presionando los salarios de los trabajadores, perturbando la capacidad de adquisición de los posibles clientes, además una inflación cada vez más alta es un factor negativo, ya que los distintos insumos y materiales que INMACOL utiliza para sus operaciones aumentarían en costos, lo que indica que la empresa presenta aumentos, descontrolando sus costos significando un precio más alto para el consumidor final.
- Las exportaciones afectan negativamente a INMACOL, debido a que es muy poca la comercialización al exterior de muebles hechos en madera, y es aún más fuerte la amenaza cuando las importaciones de estos productos es cada vez más representativa, la competencia que ingresa al país utiliza materias primas sustitutas, que le ahorran costos, disminuyendo el precio al consumidor.
- Los aspectos positivos de esta fuerza son el PIB, debido a que el consumo de bienes va en aumento, por ende los ingresos en las organizaciones, lo que permite mayor contratación de personal, generando empleos y mayor capacidad de consumo en los hogares, creándose un ciclo que beneficia a la organización.
- Los acuerdos comerciales aprobados por el gobierno dan más acceso a materias primas y maquinaria con características diferentes a las nacionales, reduciendo costos a la organización, además, abre las puertas a la exportación con la eliminación de barreras comerciales.

- Un IPP en aumento muestra que los precios de los bienes que producen las empresas es mayor generando más utilidades para INMACOL como empresa productora, lo que conlleva a mayor crecimiento y estabilidad económica, a su vez contribuye al aumento del IPC.
- Se observa una oportunidad en la tasa de desempleo que va en disminución, aumentando el número de posibles clientes, además, es positivo para la organización la reforma tributaria establecida por el gobierno, esta reduce los costos laborales a los empresarios y promueve la creación de empleo en el país.
- Las tasas de interés, pues, debido al crecimiento económico y a la confianza del país, el Banco de la República implementó una medida de bajas tasas de interés con el fin de estimular la economía y continuar con el crecimiento económico; convirtiéndose en una oportunidad, los créditos abundantes, y unas tasas de interés en unos mínimos históricos, por lo que se podrían iniciar planes de expansión y modernización para aprovechar la oferta crediticia.
- La región caribe, comprende una superficie total de 13.300.000 hectáreas, con un área de cobertura forestal de 530.300 hectáreas, que corresponde al 4.1% de su superficie total nacional y en ella se encuentra un gran potencial para la producción silvícola generando a INMACOL fácil acceso a la materia prima. (Gráfica 15: zonas potenciales para el desarrollo de la actividad forestal).
- En la región caribe es una tradición, usar muebles hechos en madera, se hace indispensable cada vez que hay una unión, o separación de personas, o un nuevo miembro de la familia, la compra de camas, juegos de cuartos y demás enceres de las casas hechos en madera.

- Actualmente el sector de la construcción está en constante movimiento, debido a la amplia oferta de soluciones habitacionales amobladas del Gobierno, requiriendo así, proveedores que le suministren los muebles.
- Las políticas gubernamentales y legales, son una oportunidad, ya que el gobierno se preocupa porque los bosques se preserven, establece leyes que exigen que se reforesten y aún más si son de explotación para uso como materia prima, además de los certificados que representan el permiso de desarrollo de las actividades de INMACOL utilizando esta materia prima, con el cual cuenta.
- La competencia es una amenaza para la organización, debido a que todos sus factores se consideraron negativos, iniciando con que es muy alto el número de empresas que elaboran y comercializan muebles de madera en la región, reduciendo la participación en el mercado de INMACOL, a su vez gran parte de estas utilizan materia prima sustituta y de menor costo, otra gran parte de la competencia usa tecnología moderna para la elaboración de muebles en madera, aumentando su oferta, variedad y disminuyendo tiempos de entrega.
- El mercadeo de INMACOL es muy débil comparado con la competencia por la poca innovación y gestión en comercialización que presenta para sus líneas de productos.
- La tecnología abarca tanto aspectos positivos como negativos para INMACOL, es una oportunidad porque la empresa puede implementar las nuevas tecnologías disponibles para la elaboración de muebles en madera, optimizando la totalidad de sus procedimientos, disminuyendo costos y pérdidas, También se considera una amenaza, debido a que la competencia más representativa ya implementó esta nueva maquinaria, optimizando sus

procesos, aumentando su producción, y haciendo productos de mejor calidad en menor tiempo.

En lo referente a la parte interna de la empresa, se pudo detectar lo siguiente:

- En Recursos Humanos hay debilidades en lo que corresponde a la insatisfacción de los colaboradores, ya que por parte del área de Bienestar se carece de actividades de motivación (como Capacitaciones, Charlas de motivación al personal, celebración de los cumpleaños del mes, reconocimiento al buen desempeño, bonificación como incentivo al esfuerzo y dedicación) las consecuencias se ven reflejadas cuando la empresa no alcanza los resultados esperados a causa de la desmotivación de sus colaboradores. La fortaleza del equipo de trabajo está dada por la estabilidad laboral que se refleja en la antigüedad en la compañía, que denota sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, además del grado de especialidad en el manejo de los procesos.
- Se puede inferir que en la parte financiera y económica de la empresa, desde el punto de vista de sus obligaciones a Corto Plazo la empresa puede tener dificultades principalmente con las deudas con el Estado (Impuesto de Renta 50%). Presenta un Capital de Trabajo que le permite su normal funcionamiento.
- El Estado de Resultados muestra que el Costo de Ventas en el 2014 está dejando menos del 50% para la participación de la utilidad bruta, rubro éste que tiene que absorber todos los costos y gastos de operación de la empresa, esto se da por problemas en la línea de producción encareciendo la misma, muchos desperdicios en la transformación de las Materias Primas y problemas con las maquinarias y los equipos.

- Hay fortalezas en el proceso de Logística en cada una de sus etapas, es llevado a cabo sin contratiempos ni sobrecostos, sin embargo hay debilidades en el proceso de almacenamiento, ya que es poco adecuado porque no cuentan con las condiciones mínimas que garanticen la calidad del mueble.
- El proceso de producción en su totalidad es una debilidad para la compañía, ya que por el tipo de máquinas que utilizan se destina mucho tiempo en la elaboración del mueble, no hay tecnificación de los procesos y esto no garantiza que sea un mueble de calidad, comparadas con la tecnología de última generación que existe en el mercado, los cálculos para los cortes serían precisos y por ende un uso adecuado de la materia prima sin generar desperdicios.
- Hay una debilidad evidente en lo que refiere a Maquinaria y Equipos, reflejada en la calidad de los procesos y en la cuenta de Activos de la Compañía, se tiene que esta no ha invertido en máquinas hace poco más de 18 años cuando se adquirió la última y las más antiguas datan de 25 años de edad, lo que indica que la innovación y mejora de los procesos que genera utilizar máquinas de última de tecnología no ha sido un aspecto de vital importancia, omitiendo además que existen máquinas que siendo operadas por un hombre pueden generar ahorros en la contratación de personal.
- Y por último y nos menos importante, el área de Mercadeo y Ventas es un aspecto débil de la compañía y aunque los clientes de INMACOL son consumidores fijos mensuales, no hay gran variedad del portafolio. Este fenómeno conlleva a sus clientes a buscar otras opciones de Proveedores con un portafolio amplio y novedoso que se ajuste a las tendencias de los consumidores finales, la innovación en los muebles de INMACOL es poca o casi nula.

7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para el segundo capítulo de esta investigación se observaron los aspectos del direccionamiento estratégico de INMACOL LTDA, la misión, visión políticas y objetivos.

7.1. MISIÓN

“Ser la empresa líder en diseño, producción y distribución, de muebles de madera en la región caribe, superando y satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, brindándole productos de calidad y con excelente servicio, generando valor y desarrollo para la empresa y empleados, demostrando honestidad y perseverancia.”

7.2. VISIÓN

“INMACOL LTDA será en el 2020 la empresa líder en el diseño, fabricación y comercialización de muebles de madera de la región caribe, estando presentes en cada hogar satisfaciendo las necesidades de comodidad, calidad y elegancia, ser reconocidos en la industria del mueble nacional teniendo como base la honestidad esto nos dará un diferencial único que nos identifique y a la vez nos haga más competitivos, alcanzando y manteniendo un liderazgo en el mercado.

7.3. POLITICAS

- **Innovación** permanente de nuestras estrategias y de nuestros métodos de trabajo.

- **Puntualidad** en la entrega de los trabajos solicitados por nuestros clientes.
- **Confianza** en que realizaremos nuestras labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes.
- **Coherencia** entre lo que nos comprometemos con nuestro cliente y lo que efectuamos como trabajo.
- **Comunicación** constante y efectiva, entre todos los miembros que formamos parte de la empresa, así como con nuestros proveedores y clientes.
- **Seguridad**, contamos con una cultura organizacional que es capaz de sostener procesos seguros, tanto para las personas como para los activos y bienes de la empresa.
- **Calidad**, este sea el principal valor agregado de nuestro producto, es parte de los procesos y en las actitudes del personal.
- **Honestidad**, nuestro personal es reconocido por la honestidad en su proceder, sobre todo en el tema de los negocios y manejo de los materiales e insumos.
- **Trabajo en equipo**, pilar de vital importancia para el correcto y armónico funcionamiento de las diferentes unidades de una empresa. Así se mantienen un enfoque en la búsqueda de soluciones conjuntas.
- **Responsabilidad**, la empresa es reconocida por la responsabilidad en el cumplimiento de los compromisos asumidos con los clientes, tales como la

calidad, oportunidad en la entrega y asumiendo las garantías en caso de que esta se presente.

7.4. OBJETIVOS

INMACOL cuenta con objetivos generales permanentes que le permiten crecer y establecer metas cada vez más ambiciosas.

- Ser una marca que los demandantes reconozcan por su variedad de productos.
- Incrementar la productividad.
- Alcanzar un mayor alcance a nivel regional
- Aumentar las ventas.
- Aumentar la rentabilidad.

El direccionamiento estratégico de INMACOL LTDA, cuenta con misión, visión, políticas y objetivos generales, los cuales tienen una definición coherente que aplica lo establecido en el marco teórico por el señor Jairo Amaya⁹⁰, fundamentándose en las preguntas: ¿Cuál es la esencia de nuestro negocio y cual queremos que sea? ¿Qué queremos llegar a ser? respondiendo hacia dónde quiere ir la organización y como se visualiza a largo plazo.

Pero haciendo una observación de la aplicación de estos textos en los procesos de la organización, se puede decir que gran parte de esto tiene poco

¹ AMAYA, Jairo. Gerencia: Planeación y estrategia (Fundamentos, Modelo y Software de Planeación). Bucaramanga: Universidad Santo Tomás de Aquino, 2005.

cumplimiento, siendo más específico, todo lo que refiere a innovación, diseño y desarrollo de productos, es casi nulo, los productos están expuestos en un catálogo, que ha sido renovado muy poco en más de 10 años, escasa variedad con modelos tradicionales de la organización haciendo por poco nula la modernidad, que en la actualidad apunta a la practicidad, multifuncionalidad, ahorro de espacios, reducción de costos, preservación del medio ambiente con el reciclaje de elementos que ayudan a crear nuevos tipos de madera como el MDF.

La seguridad, es otro factor de muy poca visibilidad, el uso de máquinas tan antiguas pone en peligro la integridad de los trabajadores, además de que se observó pocos elementos de protección personal y capacitación formal para la manipulación de la maquinaria.

El aumento de producción, de ventas y rentabilidad van distanciados de los resultados de la competencia, ya que en comparación, no aumentan representativamente, teniendo siempre los mismos clientes y la misma forma de producción, estos factores si aumentarían, si INMACOL LTDA, utilizara maquinaria actual y tecnificara más sus procedimientos, disminuyendo costos, tiempos muertos, residuos, además de aumentar su cuota de clientes en el mercado para que exista una rotación de los mismos.

8. PROPONER ESTRATEGIAS QUE PERMITAN EL FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA INMACOL LTDA.

Para la proposición de las estrategias a la empresa INMACOL LTDA. Se realizó un diagnóstico a la organización haciendo uso del método DOFA (capítulo 1.) del cual se destacan las siguientes oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades:

8.1. DOFA

8.1.1. Oportunidades

- Tendencia de aumento del PIB en los últimos años en dígitos positivos de 4.0 (2012), 4.9 (2013) y 4.6 para el 2014, generando aumento de consumo de bienes.
- En esta investigación se describen siete de los acuerdos comerciales aprobados por el Gobierno con países como: Estados Unidos, Ecuador, Venezuela, Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Chile y Canadá, entre otros.
- La variación anual del IPP se registró en 5,5% para 2015, a su vez contribuye al aumento del IPC.
- Se observa una tendencia a la baja en la tasa de desempleo con un porcentaje del 8,9%, hasta el año 2015.

- La reforma tributaria establecida por el Gobierno que reduce los costos laborales a los empresarios y promueve la creación de empleo en el país.
- Se inicia el año 2016 con una tasa de interés de 5.75 %, es una de las más bajas, y permite iniciar planes de expansión y modernización para aprovechar la oferta crediticia.
- La región caribe, comprende una superficie total de 13.300.000 hectáreas, con un área de cobertura forestal de 530.300 hectáreas, que corresponde al 4.1% de su superficie total nacional y en ella se encuentra un gran potencial para la producción silvícola generando a INMACOL fácil acceso a la materia prima (Gráfica 15: zonas potenciales para el desarrollo de la actividad forestal)
- Es una tradición en la región caribe comprar muebles hechos en madera.
- La política del Gobierno es la de impulsar la construcción de soluciones de viviendas amobladas.
- Las políticas gubernamentales ambientales, procuran la conservación de los bosques.
- Nuevas tecnologías utilizadas en el mecanizado y transformación de maderas, disponibles para la elaboración de muebles y Programas (software) que optimizan los procesos.
- De las empresas elaboradoras de muebles de madera en la región caribe un 31% produce lo mismo y un 3% rota sus diseños con menor frecuencia que la competencia.

8.1.2. Amenazas

- Para el 2016 se inicia el año con uno de los IPC más altos registrados desde el 2008, ha sido del 7,5%, 7 décimas superior a la del mes anterior (6,77 diciembre de 2015).
- Para el año 2014 las exportaciones nacionales de madera, sus productos y muebles disminuyeron 3,62% con respecto a las ventas externas del 2013, cuando el año pasado la cifra fue de US\$52 millones.
- En los primeros nueve meses del año 2014 el país importó un poco más de cuatrocientos dieciséis millones de dólares en muebles de todo tipo, lo que representa un incremento del 11% en relación con el mismo periodo de 2013, de los cuales el 48% corresponden a muebles especialmente de origen chino.
- Para el 2011 (estudio “Análisis competitivo del sector madera y muebles de la región Caribe de Colombia”),⁹¹ 14 empresas se encontraban registradas ante la Cámara de Comercio de Barranquilla y 64 empresas registradas ante la Cámara de Comercio de Santa Marta, en el Departamento de Bolívar existen 11 empresas registradas como comercializadoras de muebles en madera.
- La competencia usa tecnología moderna para la elaboración de muebles en madera, aumentando su oferta, variedad.

⁹¹ Salas Navarro, Katherine, Cortabarría Castañeda, Laura. Análisis competitivo del sector madera y muebles de la región Caribe de Colombia. Magíster en Ingeniería con Énfasis en Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de Bolívar-Cartagena

8.1.3. Fortalezas

- Estabilidad laboral que se refleja en la antigüedad en la compañía, que denota sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, adicionalmente un alto grado de especialidad en el manejo de los procesos.
- Presenta un Capital de Trabajo que le permite su normal funcionamiento.
- El proceso de Logística es llevado a cabo sin contratiempos ni sobrecostos.
- Implementa promociones y descuentos a sus clientes que se programan de acuerdo a la rotación de uno o varios productos específicos.

8.1.4. Debilidades

- Insatisfacción de los colaboradores, ya que por parte del área de Bienestar se carece de actividades de motivación.
- Desde el punto de vista de sus obligaciones a Corto Plazo la empresa puede tener dificultades principalmente con las deudas con el Estado (Impuesto de Renta 50%).
- El Estado de Resultados muestra que el Costo de Ventas en el 2014 está dejando menos del 50% para la participación de la utilidad bruta, rubro éste que tiene que absorber todos los costos y gastos de operación de la empresa.

- El proceso de almacenamiento es poco adecuado porque no cuentan con las condiciones mínimas que garanticen el mantenimiento de la calidad del mueble.
- La empresa no ha invertido en máquinas hace poco más de 18 años, las más antiguas datan de 25 años de edad, es decir, son obsoletas y antiguas destinando mucho tiempo en la elaboración del mueble.
- Poca variedad en el portafolio de productos.
- Poca innovación en los productos.
- Poca fuerza de ventas y publicidad.

8.2. MATRICES ESTRATÉGICAS

8.2.1. EFI- EFE- IE

Después de describir el DOFA de la organización se utilizaron las matrices EFE y EFI (tabla 24 y 25 en anexo 5.), para hallar los promedios que califican la situación de la organización tanto interna como externamente.

Reflejando para el análisis interno (EFI) un resultado total ponderado de 2,38 valor ubicado debajo del promedio, lo que muestra una organización débil internamente, para el análisis externo (EFE) se obtuvo un resultado total ponderado de 2,25 el

cual está por debajo de la media, indicando que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades que se le presentan y no se están realizando las actividades que contrarresten las amenazas.

Para definir las estrategias con base en los promedios anteriores se realiza la matriz IE (anexo 5.) la cual ubica los resultados en los cuadrantes 2,38 para el ambiente interno (eje X) y 2,25 para el ambiente externo (eje Y) situando a la empresa en el cuadrante V, es decir, la empresa debe resistir, a través del mantenimiento, protección y conservación de sus clientes actuales.

Las Penetración en el mercado y el Desarrollo de productos son dos estrategias que se emplean con frecuencia en estos tipos de divisiones.

8.2.2. Matriz de la gran estrategia

Luego de la matriz IE y de las estrategias que esta expone, se ejecuta la matriz de la gran estrategia, de acuerdo a la Gráfica 16 en el anexo 5, la compañía INMACOL está ubicada en el cuadrante II, lo que quiere decir que tiene que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aun cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad.

Este cuadrante sugiere estrategias como desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto, integración horizontal, desposeimiento y liquidación.

Para INMACOL se proponen estrategias intensivas: desarrollo de mercados, desarrollo de productos y penetración de mercados.

8.3. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

I. Desarrollo de mercados, se considera implementar la estrategia a través de las siguientes acciones:

I-a Realizar alianzas estratégicas con distribuidores de departamentos de otras regiones cercanas como Antioquia, Cundinamarca, norte de Santander y Santander, e incluir a la guajira que está en la región caribe, pero no está dentro de los compradores de INMACOL, para esto se requiere revisar los procesos de logística, producción y distribución, logrando entregas eficientes y eficaces.

I-b Aprovechar que actualmente el sector de la construcción está en constante movimiento, debido a la amplia oferta de soluciones habitacionales del Gobierno, participar con propuestas o proyectos donde se provea el amoblado de estas viviendas.

II. Estrategia de Desarrollo de productos, la cual se considera desarrollar a través de las siguientes acciones:

II-a Realizar una investigación de mercados que permita ampliar el portafolio de productos los cuales no se han modificado por un largo periodo, tales como muebles multifuncionales, escritorios, estantes, gabinetes de cocina; bancas de

uso exterior, puertas de habitación, portones y puertaventanas con diseños innovadores.

II-b Modificar los productos elaborados actualmente, hacerlos más llamativos con los estilos y formas de moda, además de las innovaciones propias de la empresa.

II-c Diseñar un nuevo catálogo que ofrezca variedad y todo lo que se necesite en el hogar cubriendo todas las posibles necesidades de los clientes.

III. La **penetración de mercados**, se propone que la estrategia puede implementarse a través de las siguientes acciones:

III-a Fortalecer el área de ventas, darles todas las herramientas necesarias a los empleados que cubren este espacio, aumentar el número de vendedores, ya que solo tres no cubren toda la demanda potencial que pueda existir.

III-b Implementar campañas publicitarias con material POP en los puntos de distribución de los productos de Inmacol, de igual forma posicionamiento con avisos de la marca INMACOL, instalación de Valla Publicitaria en la vía principal donde se ubica la empresa.

III-c Hacer promociones y descuentos muy atractivos para sus clientes actuales (para mantener su lealtad) y clientes potenciales adicionalmente proveer a sus clientes de material POP que publicite la marca de INMACOL.

8.4. ESTRATEGIAS DA-FA-DO-FO

Luego de analizar las estrategias corporativas resultantes de la matriz IE y la gran estrategia, se realiza la matriz DOFA (Tabla 26 anexo 5), haciendo el cruce de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, obteniendo como resultado las estrategias DA, FA, DO, FO.

8.4.1. Estrategias FO

1. Conservar el buen desempeño de la empresa para aumentar su demanda.
2. Aprovechar la competitividad del personal operativo y comercial para adquirir mayor prestigio.
3. Ofrecer paquetes de Productos con precios especiales a los organismos gubernamentales responsables de los Proyectos de soluciones de vivienda de interés social amoblados.
4. Hacer uso del capital de trabajo disponible para la inversión en tecnología moderna, teniendo en cuenta que con los acuerdos comerciales se logrará obtener maquinaria a un menor precio y como resultado la disminución de costos, residuos y tiempos muertos.
5. Mejorar las condiciones del personal en general para que se motiven y comprometan a prestar un buen servicio.
6. Desarrollar nuevos productos de acuerdo a las necesidades del cliente.

7. Asociarse con nuevos distribuidores en regiones cercanas para ampliar la cobertura de la empresa.

8.4.2. Estrategias DO

1. Aprovechar los acuerdos comerciales actuales para obtener a menor costo materias primas alternativas a la madera como tableros de Aglomerado, Tableros de MDF, HDF entre otros.
2. Implementación de la tecnología existente en el país para el aprovechamiento de virutas y aserrines (restos de la madera original) para la elaboración de paneles rígidos de aglomerados actualmente en auge dentro del mercado de la construcción.
3. Implementar una campaña de promoción de productos muy agresiva con el fin de aprovechar la capacidad de adquisición de los clientes con el aumento del PIB y la disminución del desempleo en el país.
4. Realizar mejoras a las instalaciones locativas de la empresa (actualmente muy obsoletas) con el fin de ofrecer una buena imagen a los clientes internos y externos, haciendo uso de las ofertas crediticias existentes.
5. Inversión en tecnología moderna, ya sea disponible en el País o importada por la facilidad con los acuerdos comerciales, con el objetivo de disminuir los atrasos en los procesos de producción y evitar la generación de desperdicios en la transformación de la materia prima.
6. Capacitar a los colaboradores en las nuevas tecnologías y actualización constante de las mismas.

7. Ampliar la línea de productos ofrecidos, partiendo de una investigación de mercado con el objetivo de detectar nuevas necesidades, diseños innovadores y poder recrearlos.

8.4.3. Estrategias FA

1. Implementar promociones y descuentos muy atractivos para sus clientes actuales (para mantener su lealtad) y clientes potenciales.
2. Invertir con el Capital de Trabajo disponible en la implementación de Campañas publicitarias como material POP en los puntos de Distribución de los productos de Inmacol, de igual forma posicionamiento con avisos de la marca INMACOL, instalación de Valla Publicitaria en la vía principal donde se ubica la empresa.
3. Posicionar como ventaja competitiva la durabilidad de los productos elaborados en INMACOL.

8.4.4. Estrategias DA

1. Implementación del proceso de elaboración de Paneles Rígidos de Aglomerados (restos de la madera original) con el uso de la tecnología requerida.
2. Identificar y proponer elementos que permitan mejorar la infraestructura de la empresa, evitando sanciones, además de ofrecer una mejor imagen de la empresa, evitar accidentes laborales, y mejoría en los procesos de producción

8.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La empresa INMACOL LTDA. En su direccionamiento estratégico ha considerado objetivos que son la guía en sus procesos, sin embargo, con el fin de darle más coherencia a las estrategias se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

8.5.1. Objetivos perspectiva financiera. Se plantea como objetivo estratégico financiero principal, crear valor y obtener equilibrio financiero a través, del conocimiento de la rentabilidad económica y financiera; la gestión de la deuda, y al coste de los medios de financiación imprescindibles para hacer frente a las inversiones necesarias:

Estrategias: En esta perspectiva no existen estrategias específicas, ya que los objetivos expuestos serán el resultado de las estrategias aplicadas en las tres siguientes perspectivas.

- a) Aumentar ventas
- b) Generar solidez financiera
- c) Consolidar flujo de caja
- d) Eficaz Gestión de Activos
- e) Optimizar Costes

8.5.2 Objetivos perspectiva del cliente. Este objetivo va de la mano con la misión establecida por la organización: “Ser la empresa líder en diseño, producción y distribución, de muebles de madera en la región caribe, superando y satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, brindándole productos de calidad y con excelente servicio, generando valor y desarrollo para la empresa y empleados, demostrando honestidad y perseverancia.”

Estrategias a utilizar en el desarrollo de este objetivo:

- a) Aumentar el posicionamiento en el mercado objetivo
- b) Fidelizar a los clientes

I-a, I-b, II-a, II-b, II-c, III-a, III-b, III-c,

FO-3, FO-6, FO-7, DO-3, DO-7, FA-1, FA2, FA-3

- c) Satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes

8.5.3. Objetivos perspectiva de los procesos internos. Consiste en una cadena de valor que se inicia con el proceso de innovación (identificar las necesidades de los clientes y desarrollar soluciones para ellas), sigue a través de los procesos operativos (entrega de productos y servicios) y termina con el servicio postventa. En esta parte la organización necesita de mucha gestión debido a que es necesario invertir en tecnología, capacitación e investigación, para facilitar la generación de valor y desarrollar las ventajas competitivas de la empresa, todo esto con el fin de avanzar en cada uno de los objetivos.

Estrategias a utilizar en el desarrollo de este objetivo:

- a) Aumentar la productividad
- b) Mejorar el cumplimiento de los tiempos de entrega
- c) Fortalecer la investigación y desarrollo en productos innovadores
- d) Disminuir los costos de desperdicios
- e) Disminuir los costos de fallas
- f) Disminuir el tiempo del ciclo de fabricación del producto
- g) Disminuir los costos por unidad de producción

II-a, II-b, FO-4, FO-5, DO-1, DO-2, DO-5, DO-6, DO-7, DA-1, DA-2

8.5.4. Objetivos perspectiva del aprendizaje y crecimiento. Estos objetivos permiten adquirir fortalezas y valores agregados a los productos ofrecidos por INMACOL, es necesaria la permanente capacitación y tecnificación de los procesos.

Estrategias a utilizar en el desarrollo de este objetivo:

III-a, FO-2, FO-4, FO-5, FO-6, DO-4, DO-5, DO-6, DA-2

- a) Incrementar las capacidades del personal
- b) Incrementar la capacidad de innovar
- c) Tecnificar los procesos para mejorar
- d) Alinear los objetivos del personal con los de la organización
- e) Mejorar el clima organizacional

9. PROPONER UN MODELO DE MEDICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS A TRAVÉS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

9.1. INDICADORES DE GESTIÓN

Luego de definir los objetivos estratégicos, se diseñan indicadores que permitan medir y controlar si dichos objetivos se están logrando. Para IMACOL LTDA. Se escogieron indicadores simples, que la compañía pueda medir sin tener que invertir mucho en ello, facilitando una mejor toma de decisiones.

Además los indicadores propuestos en esta investigación complementan los ya existentes en la organización.

9.1.1. Indicadores perspectiva financiera

La pretensión de estos indicadores es determinar si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, contribuyen a la mejora del mínimo aceptable, contribuyendo a la creación de valor y equilibrio aceptable.

Es necesario el total conocimiento de la rentabilidad económica y financiera; la gestión de la deuda, y al coste de los medios de financiación imprescindibles para hacer frente a las inversiones necesarias.

Tabla 18. Indicadores perspectiva financiera

Nombre o propósito del indicador	Formula	Unidad de medida	Objetivos y comentarios	Periodo
Roa (medir el retorno de los activos de la empresa)	UAI acumulada 12 meses / activos promedios 12 meses	%	Calcula la rentabilidad de los activos de la empresa y la compara con otras compañías u otras inversiones.	Anual
Margen operacional (mide el margen de la empresa después de cubrir costos y gastos operacionales)	Utilidad operacional / ventas	%	Controla cuanto representa el costo de la materia prima como porcentaje de las ventas (utilidad bruta+gastos de administración y ventas).	Mensual
Días de cxc (mide las cxc en días para inferir su rotación)	(cxc / ventas) x días del periodo	%	Los días de cuentas por cobrar medirán la rotación del activo.	Mensual
Días de inventario (mide los días de inventario para inferir su rotación)	(Inventario/consumo mate. Prima) x días del periodo	%	Los días de inventario medirán la rotación del activo	Mensual
Prueba acida (mide la capacidad de cubrir pasivos a corto plazo con activos líquidos)	(Activo corriente-inventario) / pasivo corriente	%	Muestra la capacidad que tiene la empresa de cubrir sus obligaciones a corto plazo con los activos líquidos o de corto plazo.	Mensual
Margen de explotación	(Margen bruto / Ventas) x100	%	El margen de explotación corresponde al resultado obtenido de restar de las ventas los gastos estrictos de explotación, tanto los de carácter fijo como los de carácter variable. Al tratarse de un indicador de rentabilidad, interesa conseguir Su maximización.	mensual

Rentabilidad económica	$(\text{BAII} / \text{activo total}) \times 100$	%	Se define como la rentabilidad o nivel de rendimiento obtenido sobre la inversión empresarial, prescindiendo de cómo haya sido financiada. Se calcula comparando el beneficio económico, en términos de BAII (beneficio antes de intereses e impuestos) con relación al activo real, ya que éste representa la inversión total de la empresa. Valores más elevados que los de referencia indicarán mayor calidad en la gestión global del negocio.	mensual
Rentabilidad financiera	$(\text{beneficio neto} / \text{recursos propios}) \times 100$	%	La rentabilidad financiera consiste en relacionar el beneficio neto, con relación a los recursos propios. Difiere del anterior expuesto (rentabilidad económica) en que aquel medía la rentabilidad de la empresa, mientras que el de rentabilidad financiera mide la que corresponde al accionista en función de su inversión. Valores más elevados que los de referencia indicará mejor aprovechamiento de los fondos invertidos por los accionistas	mensual
Coste del endeudamiento	$(\text{Gastos financieros} / \text{Deuda con coste}) \times 100$	%	El coste de los recursos financieros derivados del endeudamiento es un factor muy importante ya que dependerá del volumen y coste de la deuda. Valores inferiores que los de referencia significarán una mejor gestión y negociación de la deuda.	mensual
Nivel de endeudamiento	$(\text{Total deudas} / \text{Total pasivo}) \times 100$	%	Este ratio informa sobre el grado de endeudamiento que tiene la empresa en cada momento. El nivel de deuda, con relación al pasivo es importante en la medida que pone de manifiesto los compromisos de la empresa con sus fuentes de financiación.	mensual

Beneficio sobre ventas	$(\text{Beneficio neto} / \text{ventas}) \times 100$	%	Pone de manifiesto la relación o porcentaje que supone el beneficio neto conseguido sobre las ventas del período expresado en tanto por cien. El beneficio neto como el término expresa, supone la ganancia neta de la actividad, es decir, el total de ingresos menos el total de los gastos. Valores superiores a los de referencia situarán a la empresa en una mejor posición.	mensual
------------------------	--	---	--	---------

Fuente: Elaborada por autoras

9.1.2. Indicadores para la perspectiva del cliente

Es la serie de atributos con los que se intenta medir directamente el grado de satisfacción y fidelización de los clientes, permite a los directivos identificar los segmentos de clientes y mercados en los que deberá competir la unidad de negocio, y las medidas a establecer en los segmentos seleccionados.

La satisfacción del cliente actúa como inductor de los objetivos propuestos, pero en ocasiones no es suficiente con solo conseguir un alto grado de fidelidad. Sólo cuando los clientes califican su experiencia de compra como excelente se puede esperar una conducta de compra repetitiva.

El mejor o peor comportamiento de estos atributos viene inducido por los indicadores de la perspectiva de procesos internos.

Tabla 19. Indicadores para la perspectiva del cliente

Nombre o propósito del indicador	Formula	Unidad de medida	Objetivos y comentarios	Periodo
Ventas AA (mide el peso de los clientes AA en la estructura de ventas)	Ventas clientes AA/ ventas totales	%	Sirve para controlar el porcentaje de las ventas de la empresa a los mejores clientes.	Mensual
Valor agregado a la compañía (mide el valor que la compañía cobra por unidad producida)	Ventas totales/unidades producida totales	%	Mide el porcentaje promedio por unidad. Si la empresa agrega más valor realmente es una valor que puede cobrar	Mensual
Publicidad e imagen	(Gastos en publicidad e imagen / Ventas) x 100	%	Se define como el gasto realizado en campañas publicitarias, imagen y relaciones públicas en un período determinado. Este grupo de gastos podría estar formado por las siguientes partidas: • Publicidad directa o indirecta: prensa, radio, etc. • Invitaciones y gastos de relación con clientes. • Presentaciones y promociones de productos-servicios. Valores superiores a los de referencia indicarán que la empresa concede una mayor importancia y significación a esta perspectiva, por lo que indirectamente puede llegar a un mayor número de clientes potenciales, así como fidelizar a los actuales.	semestral

Tasa de deserción de clientes	(Número de clientes perdidos / Número de clientes totales) x 100	%	Mide el número de clientes que deciden cancelar definitivamente su relación con la empresa, hasta entonces habitual. Valores superiores a los de referencia significará que la empresa tiene problemas para conseguir la fidelización de sus clientes, que deberán ser analizados en profundidad para aplicar las medidas correctoras oportunas.	semestral
Tasa de adhesión de nuevos clientes	(Número de clientes captados / Número total de clientes) x 100	%	Indicador que mide la incorporación de nuevos clientes. Valores superiores a los de referencia significarán que la empresa tiene una mayor facilidad para conseguir nuevos clientes. Esto actuará como una ventaja competitiva que se debe mantener	semestral
Posicionamiento y satisfacción (encuesta que da una calificación promedio de satisfacción y posicionamiento)	Calificación con promedio aritmético de: innovación, calidad, transporte, cumplimiento, tiempo de entrega, asesoría, atención, satisfacción general	Calificación promedio: (1 a 5)	Encuesta trimestral para calificar como ven los clientes y/o potenciales clientes a la empresa, representado en 6 variables estratégicas clave.	Trimestral

Fuente: Elaborada por autoras

9.1.3. Indicadores para perspectiva de procesos internos

Constituyen los atributos con los que medir el grado de organización interna y niveles de calidad y productividad.

El mejor o peor comportamiento de esos atributos viene inducido por los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Tabla 20. Indicadores para perspectiva de procesos internos

Nombre o propósito del indicador	Formula	Unidad de medida	Objetivos y comentarios	Periodo
Volumen de gasto en aprendizaje y crecimiento	(Gastos en aprendizaje y crecimiento / Cifra de ventas) x 100	%	Se refiere a la relación entre el volumen de gasto de cada período en estos conceptos, con respecto al volumen de las ventas en el mismo período, expresado en porcentaje. Participación de los gastos sobre las ventas que se destinan a aprendizaje y crecimiento.	semestral
Productividad por operario	(unidades producidas semana n/ # de operarios)	Unid. Pro.	Controla número de unidades que produce un operario en una semana de trabajo	Semanal
Ventas por empleado	Ventas totales empleado / #total de empleados	%	Su objetivo es medir la eficiencia de la empresa con respecto a sus comerciales, es decir, cuanto vende cada uno.	Mensual
Cumplimiento	Tiempo de entrega promedio/tiempo de entrega prometido	%	El tiempo de entrega promedio debe ser lo más cercano posible al tiempo de entrega prometido	Mensual
Disminución de desperdicio	Pie de desperdicio/ Pie de materia prima	%	Calcula la parte de la materia prima que califica para desperdicio	Mensual
Disminución de unidades defectuosas	Unidades producidas defectuosas/unidades producidas totales	%	Calcula el porcentaje de unidades defectuosas por semana	Semanal
Tiempo promedio del ciclo de elaboración por unidad de producto	# de horas promedio en elaboración de unidad de producto	Unidad / horas	Calcula el tiempo del ciclo de producción por unidad.	Trimestral

Fuente: Elaborada por autoras

9.1.4. Indicadores para perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La satisfacción del empleado es un inductor de la retención y de la productividad, se identifica por el grado de motivación y satisfacción expresada por el personal en las encuestas de clima laboral, contempla el estudio y análisis de la identificación de la infraestructura que la empresa debe constituir para lograr una mejora y crecimiento a largo plazo con el objetivo de impulsar la formación y el crecimiento de la organización.

Su logro dependerá fundamentalmente de tres categorías de variables: a) la capacidad de los empleados, b) la capacidad de los sistemas de información y c) los procedimientos de la organización (motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos).

Para ello es necesario invertir en la formación continua de los empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

Tabla 21. Indicadores para perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Nombre o propósito del indicador	Formula	Unidad de medida	Objetivos y comentarios	Periodo
Inversión en innovación y desarrollo	Gastos I +D en el periodo n /ventas en el periodo n	%	Le estrategia es ser innovador, por lo tanto se debe respaldar con inversión en empleados, equipos, estudios, viajes, entre otros.	Mensual

Inversión en tecnología	Gastos en tecnología en el periodo n /ventas en el periodo n	%	La mejor forma de respaldar la innovación y la productividad, dos de los objetivos claves, es invirtiendo en maquinaria, software, sistemas etc. Que hagan más productivos los procesos internos y ayuden a la compañía a mejorar.	Trimestral
Capacitación (mide el número de empleados que se capacitan en un semestre)	Σ de empleados capacitados en el tema x en el semestre / # de empleados totales	%	Capacitar a la totalidad de los empleados.	Semestral
Gastos de formación, el gasto en formación que realiza la empresa, comparándolo con la cifra de ventas, expresado en forma de porcentaje.	(Gastos de formación/ Cifra de ventas) x 100	%	Se consideran gastos de formación el importe total de gastos realizados en programas de formación, tanto reglada como no reglada, genérica o específica del puesto de trabajo. Indica el grado de preocupación de la empresa por mantener a su plantilla formada y preparada. Valores más elevados suponen mayor motivación de los empleados y ventajas competitivas.	semestral
Ventas por coste laboral	Ventas del período/ Coste laboral	%	Se calcula dividiendo el volumen de las ventas del período entre el coste laboral del mismo período considerado, facilitando tanto el conocimiento del grado de productividad y observar la evolución de la medida. Valores más elevados sobre las referencias elegidas significarán, indicarán mejores niveles de productividad.	semestral
Ambiente laboral	Calificación promedio de las siguientes variables: ambiente de trabajo, jefes, puesto de trabajo, jornada laboral, pago de salarios.	Calificación promedio (de 1 a 5)	La empresa necesita que sus empleados estén motivados y nada mejor que saber cómo se sienten con el clima laboral de la organización en variables importantes.	Anual

Fuente: Elaborada por autoras

CONCLUSIONES

Mediante este trabajo se ha cumplido con el objetivo planteado, la propuesta de un plan estratégico a la empresa INMACOL LTDA, el cual demuestra como el estudio de elementos inherentes a una organización (su entorno y todos aquellos factores que alteran el curso natural de la misma), son escenarios, latentes, trascendentales e influyentes en cada momento de cualquier organización, lo cual hace relevante marcar la importancia del estudio y la inversión en tiempo, con el fin de crear e implementar mecanismos que anticipen todo tipo de información que se pueda adquirir y que posteriormente se pueda utilizar para fortalecer a la empresa, resaltando que el conocimiento da la capacidad de mejorar las posibilidades empresariales.

El plan estratégico a INMACOL LTDA, inicia con un diagnostico estratégico, el cual permitió conocer el estado actual de la empresa, tanto en oportunidades y amenazas, como, en fortalezas y debilidades, demostrando que la organización externamente, cuenta con muchas oportunidades las cuales no está aprovechando en beneficio de disminuir sus amenazas, oportunidades como: el consumo de bienes va en aumento (PIB), por ende lo ingresos en las organizaciones, lo que permite mayor contratación de personal, generando empleos y mayor capacidad de consumo en los hogares; los acuerdos comerciales aprobados por el gobierno dan más acceso a materias primas y maquinaria; un IPP en aumento muestra que los precios de los bienes que produce INMACOL es mayor generando más utilidades; la tasa de desempleo que va en disminución, aumentan el número de posibles clientes; la reforma tributaria establecida por el gobierno reduce los costos laborales a los empresarios y promueve la creación de empleo en el país; el Banco de la República

implementó una medida de bajas tasas de interés con el fin de estimular la economía y continuar con el crecimiento económico; acceso a la materia prima por ubicación geográfica; en la región caribe es una tradición usar muebles hechos en madera; amplia oferta de soluciones habitacionales amobladas del Gobierno, requiriendo así, proveedores que le suministren los muebles; el gobierno se preocupa porque los bosques se preserven, establece leyes que exigen que se reforesten y aún más si son de explotación para uso como materia prima; la empresa puede implementar las nuevas tecnologías disponibles para la elaboración de muebles en madera.

En el diagnóstico también se determinaron las amenazas que debe contrarrestar INMACOL LTDA, estas son: el IPC en aumento presiona los salarios de los trabajadores, perturbando la capacidad de adquisición de los posibles clientes, los insumos y materiales que INMACOL utiliza para sus operaciones aumentarían en costos; es muy poca la comercialización al exterior de muebles hechos en madera, y es aún más fuerte la amenaza cuando las importaciones de estos productos es cada vez más representativa; es muy alto el número de empresas que elaboran y comercializan muebles de madera en la región, a su vez gran parte de estas utilizan materia prima sustituta y de menor costo, otra gran parte de la competencia usa tecnología moderna para la elaboración de muebles en madera, aumentando su oferta, variedad y disminuyendo tiempos de entrega; el mercadeo de INMACOL es muy débil comparado con la competencia por la poca innovación y gestión en comercialización que presenta para sus líneas de productos.

Internamente la empresa es débil, en el diagnóstico se encontraron las siguientes debilidades: insatisfacción de los colaboradores, ya que por parte del área de Bienestar se carece de actividades de motivación; para las obligaciones a Corto Plazo la empresa puede tener dificultades principalmente con las deudas con el Estado (Impuesto de Renta 50%); el Estado de Resultados muestra que el Costo

de Ventas en el 2014 está dejando menos del 50% para la participación de la utilidad bruta, rubro éste que tiene que absorber todos los costos y gastos de operación de la empresa; el proceso de almacenamiento es poco adecuado porque no cuentan con las condiciones mínimas que garanticen el mantenimiento de la calidad del mueble; la empresa no ha invertido en máquinas hace poco más de 18 años, las más antiguas datan de 25 años de edad, es decir, son obsoletas y antiguas destinando mucho tiempo en la elaboración del mueble; poca variedad en el portafolio de productos; poca innovación en los productos; poca fuerza de ventas y publicidad.

Las fortalezas son las siguientes: estabilidad laboral que se refleja en la antigüedad en la compañía, que denota sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, adicionalmente un alto grado de especialidad en el manejo de los procesos; presenta un Capital de Trabajo que le permite su normal funcionamiento, el proceso de Logística es llevado a cabo sin contratiempos ni sobrecostos; implementa promociones y descuentos a sus clientes que se programan de acuerdo a la rotación de uno o varios productos específicos

En segundo lugar se logra el análisis del direccionamiento estratégico de la organización, el cual si se encuentra establecido y tiene en cuenta los parámetros para su realización, pero es escaso su cumplimiento, la innovación, diseño y desarrollo de productos que prometen es casi nula, la seguridad tanto para clientes externos como internos es muy poco visible, además, de que la variación en ventas entre un año y otro debe ser muy poco representativa, pues, la empresa se ha quedado estable en sus procesos desde hace más de 25 años.

Como tercer elemento importante se determinaron las estrategias que más benefician la situación de la empresa, facilitando la visión de lo que se quiere, como se debe hacer y qué camino seguir, una guía didáctica que permita a cada integrante de la empresa ubicarse en contexto y sentirse identificado con el

propósito; las estrategias planteadas permitirán a la empresa conservar sus clientes actuales y abrir camino a nuevos clientes y mercados, mejorar su infraestructura, procesos, innovación, tecnología y capacitación.

En un último punto esencial, se propone un sistema de medición que permita evaluar el desenvolvimiento de las estrategias y planes definidos, por lo que se crearon indicadores de gestión que arrojan el resultado del empeño, seriedad y cumplimiento a cabalidad de lo propuesto, además, de permitir a la dirección detectar en qué momento se encuentra siendo efectiva la estrategia, cuando hay que reevaluarla y definitivamente cuando tiene que ser cambiada, si se presentara el caso.

Para finalizar INMACOL LTDA considera que fue una buena decisión realizar un plan estratégico con todos los lineamientos pertinentes que permitan asumir mejor el direccionamiento existente (misión, visión) que permitiera evaluar en qué estado estaba la empresa, siendo este el momento más propicio, debido a que la empresa se encontraba algo estancada con respecto a sus posibilidades reales frente al mercado y la competitividad que podría tener la empresa reflejados en el conocimiento de su capacidad interna y el conocimiento del mercado y el potencial que este le ofrece.

RECOMENDACIONES

Una vez desarrollado este proyecto de investigación se determinaron las siguientes recomendaciones a la empresa INMACOL LTDA.

- Revisión y adecuación los procesos de gestión gerencial y comercial con el fin de mejorar su capacidad de realizar diagnósticos, supuestos y mejorar su planeación estratégica.
- Implementación en la gestión comercial de la empresa sistemas de información de mercadeo, realización de estudios de mercado y evaluación de la comunicación comercial con sus clientes.
- Evaluación de la segmentación de sus mercados con el fin de ubicar nichos y mejorar la participación en el mercado.
- Definición de presupuestos para las inversiones requeridas (talento humano, capacitación, EPP, publicidad, recursos tecnológicos, de infraestructura, etc.)
- Invertir en maquinaria automatizada, como, Centros de Trabajo a control numérico punto-punto, Trasladores y transportadores, Seccionadoras horizontales, Máquinas automáticas para el embalaje con película de polietileno termo retráctil, Seccionadoras verticales, enchapadoras para cantos, Generadores de alta frecuencia para el doblado de la madera, Lijadoras Calibradoras Automáticas, Contornadores, escoplos, Centros de trabajo para

sillas, Sistema de succión y cabinas de pintura, lijadoras para sillas, Secadero para madera en vacío.

- Capacitación del personal sobre la nueva maquinaria, direccionamiento de la empresa, buenas prácticas laborales, salud ocupacional para evitar accidentes y/o enfermedades.
- Inversión en publicidad (valla publicitaria en la vía que le permita hacer presencia ante posibles clientes, debido a que es una ruta muy frecuentada; material POP para sus distribuidores, llaveros, relojes, calendarios, encendedores, bolígrafos, mouse-pad, memorias usb, calcomanías, camisetas, alfombras, pisa papeles de escritorios, carpetas, blocks de notas, bolsas de mercado o tiendas, agendas personales o de escritorio, gorras, franelas, camisetas, tazas, vasos, etc.)
- Evaluación de las condiciones tanto laborales (salud y seguridad en el trabajo) como en herramientas, de los operarios de producción y comerciales.
- Adquisición de maquinaria de transformación de los residuos de madera en paneles rígidos de aglomerados que se comercializan en el mercado de la construcción.
- Inclusión de dos nuevos vendedores iniciando para formar un grupo de 5 y dirigirlos a nuevas regiones cercanas.
- Actualización del catálogo de productos, incluyendo nuevos productos, además de los ya existentes, diseñarlo más llamativo tanto físico como archivo virtual, permitiéndole llegar a más clientes potenciales.
- Creación de una página web que fortalezca el mercadeo de la empresa.

- Ampliación de la oferta de productos, muebles multifuncionales, escritorios, mecedoras, gabinetes de cocina, bancas de uso exterior, estantes, archivadores, percheros, base para biblias, adornos en madera con figuras típicas de la región, armarios, puertas de habitación, portones y puertaventanas con diseños innovadores, líneas especiales de productos como: bancas de iglesia, que solo se producirían por pedido, silletería para restaurantes, entre otros casos especiales.

BIBLIOGRAFÍA

AMAYA, Jairo. Gerencia: Planeación y estrategia (Fundamentos, Modelo y Software de Planeación). Bucaramanga: Universidad Santo Tomás de Aquino, 2005.

ANSOFF, Harry. La estrategia de la empresa. Pamplona: Universidad de Navarra, 1976.

Artículo: el mueble refleja el entorno

<http://www.elcolombiano.com/tendencias/el-mueble-refleja-el-entorno-social-BB3003939>

Boletín 20 datos económicos, del mueble y la madera: revista del mueble y la madera. DANE - Encuesta Anual Manufacturera 2014

Cámara de comercio Cartagena (Balance general y Estado de resultados)

CARRANCE, Fabrice. RAMANANTSOA, Bernard. Les Outils de planification stratégique au concret. Paris: Tesis doctoral, Escuela Politécnica. 1986.

CARRION, Juan. Estrategia de la visión a la acción. Madrid: ESIC Editorial. 2007.

CHANDLER, Alfred. Estrategia y estructura: los capítulos en la historia de la empresa industrial. EE.UU.: Cambridge, MA: MIT Press. 1962.

CORREA, María. Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial .edit. United Nations Publications. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2004.

Cuaderno de trabajo 14: ¿bajar los impuestos al trabajo genera empleo? Ley 1607 de 2012 de reforma tributaria en Colombia. Universidad del Externado de Colombia, departamento de seguridad social y mercado de trabajo Observatorio del mercado de trabajo y la seguridad social.

D’ALESSIO, Fernando. El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México: Pearson educación edit.2008.

DA SILVA, Reinaldo. Teorías de la administración. México: Edit. Thomson. 2002.

DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: edit. Pearson Educación.2008.

DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.1997.

Encuesta continua de hogares, departamento administrativo nacional de estadísticas (DANE)

Especial: Astillas Económicas. Artículo: El mueble y la madera en cifras: Camilo Marín Villar. Periodista. Revista el mueble y la madera y Centro Virtual de Negocios (CVN)

Federación Colombiana de Ganaderos -FEDEGAN. Planeación estratégica de Empresas Ganaderas. Bogotá: 2006.

GARCIA, Fernando. El Cuestionario: recomendaciones metodológicas. México: Limusa. 2004. P.29.

GARZA, Ario. Manual de Técnicas de Investigación para estudiantes ciencias sociales y humanidades. México: El colegio de México. 2008. P. 275.

HITT, Michael. IRELAND, Duane. & HOSKISSON, Robert. Administración Estratégica: Competitividad Y Globalización. Conceptos y Casos. México: Cengage Learning Editores.2007.

Indicadores ETHOS de Responsabilidad Social Empresarial. Instituto ETHOS.2007.

KAPLAN, Robert. & NORTON, David. Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Gestión 2000. 2004.

LÓPEZ, Paula. Artículo: una aproximación al campo de estudio del pensamiento estratégico desde las publicaciones académicas: de lo predecible a lo emergente. Bogotá, Colombia: Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. Universidad Militar Nueva Granada.2013.

MARTINET, Alain. Pensamiento Estratégico y racionalidades: Un examen epistemológico. París: Lyon, Instituto para la Administración de Empresas.1996.

MARTINET, Alain. Planeación Estratégica. Paris: Enciclopedia de Gestión Económica.1997.

MARTINEZ Ricardo. Nuevo Modelo para Diseñar Indicadores y Control de Gestión en las entidades Públicas. Bogotá: VII Congreso Nacional de Control Interno de las entidades del Estado., 2001. 31p.

MÉNDEZ, Carlos. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá: 3ª Edición. McGraw-Hill. 1999.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Observatorio Agrocadenas Colombia. Características y Estructura del Sector Forestal-Madera-Muebles en Colombia. Una Mirada Global de su estructura y dinámica 1991-2005. Bogotá, D.C.: s.n., 2005.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. & LAMPEL, Joseph, Safari a la estrategia. Una visita guiada por las selvas de Gestión Estratégica. EE.UU.: La prensa libre. 1998.

Pacto intersectorial, por la madera legal en Colombia agosto/2011 a agosto/2015

Pérez, H. Análisis de Productividad y Competitividad del Segmento de Fabricantes de Muebles de Madera de la ciudad de Barranquilla como fase inicial de la conformación del clúster madera y mueble como estrategia de desarrollo competitivo regional. Barranquilla. 2009.

PERFIL DE MERCADO DE MUEBLES EN COLOMBIA: Embajada Argentina en Colombia: Sección Económica Comercial. Julio de 2013

PORTER, Michael. Ser Competitivo. Barcelona: Edit. Deusto.2009.

PRIETO, Jorge. Investigación de mercados. Bogotá: Eco. Ediciones.2009.

RUIZ, José. Metodología de la Investigación Cualitativa. Bilbao: Universidad de Deusto. P. 125

SAINZ DE VICUÑA, José María. El plan estratégico en la práctica. España: Ed ESIC editorial.2012.

SALAS NAVARRO, Katherine, CORTABARRÍA CASTAÑEDA, Laura. Análisis competitivo del sector madera y muebles de la región Caribe de Colombia. Magíster en Ingeniería con Énfasis en Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de Bolívar-Cartagena

SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. México: 3ª edición. Editorial Mc Graw Hill. 2003.

SCHUMPETER, Joseph. La respuesta creativa de la historia económica. EE.UU. Revista de Historia Económica. 1947.

SELZNICK, Philip. Liderazgo en la Administración: una interpretación sociológica. EE.UU.: Edit. Row, Peterson.1957.

SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá: Ed. Panamericana editorial Ltda. 2003.

THOMPSON, Arthur. Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. MacGraw-Hill Interamericana. México: 1998.

VAN DER HEIJDEN, Kees. México: Escenarios. El arte de prevenir el futuro. Edit. Panorama. 1998.

WHITTINGTON, Richard. ¿Cuál es la importancia de la estrategia? London: Edit. Routledge.2002.

Paginas web consultadas:

<http://mueblesdomoticos.blogspot.com.co/2010/12/ultima-tecnologia-en-maquinas-para-el.html> 13 de diciembre de 2010.

<http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>

<http://www.fedegan.org.co/tratados-de-libre-comercio-firmados-por-colombia>

<http://www.tlc.gov.co/publicaciones>

www.mincomercio.gov.co

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA CON EL GERENTE

El motivo de la encuesta es recoger información sobre el Direccionamiento Estratégico y Competitividad de la empresa INMACOL LTDA (INDUSTRIAS DE MADERA CONVERS LEQUERICA) ubicada en el municipio de Turbaco para el trabajo de Investigación de Grado.

Nombre del Funcionario:

Fecha:

1. ¿La empresa cuenta con principios, misión y visión formulada y divulgada?
2. ¿Los empleados de INMACOL LTDA conocen con claridad sus funciones y responsabilidades? ¿Existe un manual escrito al respecto?
3. ¿Considera usted que el nivel de tecnología que utiliza INMACOL LTDA en sus procesos es un elemento diferenciador?
4. ¿Considera usted que las instalaciones de la empresa son suficientes y están diseñadas para la operación del negocio y le permita alcanzar altos niveles de productividad?
5. ¿Qué estrategia utiliza la empresa INMACOL LTDA, para generar la fidelización de sus clientes?, ¿Ofrece créditos o implementa formas para facilitar la obtención de estos productos?

6. ¿Cuál considera usted que es la principal ventaja competitiva de INMACOL LTDA? ¿Teniendo en cuenta su respuesta, considera usted que existe la probabilidad de que nuevos competidores aparezcan en el mercado?

ANEXO 2: ENCUESTA

El motivo de la encuesta es recoger información sobre el Direccionamiento Estratégico y Competitividad de la empresa INMACOL LTDA (INDUSTRIAS DE MADERA CONVERS LEQUERICA) ubicada en el municipio de Turbaco para el trabajo de Investigación de Grado.

Cargo Desempeñado:

Fecha:

Marque con una x si está de acuerdo o no con las siguientes afirmaciones.

AFIRMACIONES	totalmente de acuerdo	de acuerdo	no sabe/no responde	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo
La empresa cuenta actualmente con: misión, visión, principios, políticas.					
Aspectos como misión, visión, principios, políticas son totalmente coherentes y comprensibles.					
La visión garantiza la sostenibilidad y sustentabilidad de la empresa.					
Los objetivos que la misión de la empresa plantea para los próximos 5 años son confiables.					
La empresa cuenta con una misión que se ajusta a las condiciones del entorno.					
Las políticas de la empresa son socializadas a los trabajadores.					

En este negocio se presentan dificultades para el ingreso de otras empresas.					
Los clientes de INMACOL LTDA son fieles y leales a sus productos.					
La tecnología que utiliza INMACOL LTDA es de fácil acceso para los competidores del sector.					
Los canales de distribución que utiliza INMACOL LTDA son de fácil acceso para los competidores del sector.					
Existen alternativas similares a los productos de INMACOL LTDA.					
Las alternativas existentes son de mejor o igual calidad que los productos de INMACOL LTDA.					
El precio de los productos sustitutos que están el mercado son una amenaza para INMACOL LTDA.					
Los proveedores de INMACOL LTDA son rentables y de calidad.					
Los proveedores actuales ejercen control sobre los precios.					
Los productos de INMACOL LTDA marcan la diferencia en este sector de la industria.					
Los clientes consideran los productos de INMACOL LTDA de alta calidad.					
Existen barreras de salida que impidan que los competidores actuales dejen la industria y decidan exhibir una mayor rivalidad.					
La publicidad y la promoción son fortalezas de INMACOL LTDA ante sus competidores actuales.					
Los precios de su competencia actual es una amenaza.					
La plaza en la cual distribuye sus productos INMACOL LTDA es la adecuada.					

ANEXO 3. EVALUACIÓN ANALISIS EXTERNO E INTERNO

A partir del análisis externo se determina cuáles son las amenazas y oportunidades para INMACOL LTDA.

En el análisis externo se tomaron los siguientes parámetros:

Calificación: valor que se le da a el efecto que causa sobre la empresa un factor externo o “causa” como se nombran en el cuadro.

Causa: factores externos.

Efecto: impacto en la empresa.

Total: suma del valor que se le dio a cada causa VS efecto.

Calificación total: división del total entre el número de efectos. (Promedio)

Valor de los resultados: Se tomaran los factores con valores de 1 a 2, como negativos para la organización, y por lo tanto una amenaza, los factores con valores de 3, 4 y 5, se consideran positivos u oportunidades para la organización, incluyendo el valor de 3 porque si no afecta a la empresa este factor es positivo.

CALIFICACION	
Muy negativo para la organización	1
Negativo para la organización	2
No afecta la organización	3
Positivo para la organización	4
Muy positivo para la organización	5



Tabla 22. Evaluación de amenazas y oportunidades

OPORTUNIDADES - AMENAZAS							
Causa / Efecto	Capacidad de Compra	Costos de Produccion	Utilidad en el Negocio	Crecimiento del Negocio	Acceso a Materia Prima	Total	Calificacion Total
Economico							4
PIB	5	5	5	5	5	25	5,0
IPC	2	2	2	2	2	10	2,0
IPP	4	5	5	5	5	24	4,8
Tasa de Empleo	5	3	5	5	3	21	4,2
Tasas de Interés	4	4	5	5	5	23	4,6
Importaciones y Exportaciones	1	1	1	1	4	8	1,6
Acuerdos Comerciales	5	5	5	5	5	25	5,0
Sociocultura, Demografico y Ambiental							4,7
Geografia	4	5	5	5	5	24	4,8
Sector Construccion	4	5	5	5	5	24	4,8
Poblacion	5	4	5	5	4	23	4,6
Tendencias Sociales	5	4	5	5	4	23	4,6
Politica, Gubernamentales y Legales							4
Leyes	4	4	4	4	4	20	4,0
Certificados	4	4	4	4	4	20	4,0
Competencia							2,4
Empresas en la Region	2	2	2	2	2	10	2,0
Participacion en el Mercado	2	2	2	2	2	10	2,0
Exportaciones	1	1	1	1	1	5	1,0
Marketing	2	2	2	2	2	10	2,0
Innovacion	5	5	5	5	5	25	5,0
Tecnologia							3,6
Herramientas Modernas	5	5	5	5	5	25	5,0
Activos de INMACOL	3	2	2	2	2	11	2,2

Fuente: elaborada por autores de la investigación

El cuadro resumen de los causas / Efectos muestra que factores que son una amenaza y cuales son una oportunidad para la empresa, tal como lo señala la tabla, las amenazas de la empresa están principalmente en todo las fuerzas de la competencia con un promedio de 2,4; en las fuerzas económicas el factor del IPC con un promedio de 2 y las importaciones y exportaciones con un 1,8; por ultimo en las fuerzas tecnológicas, el factor activos de INMACOL con un 2,2.

Análisis Interno

Después del análisis de los factores internos de la empresa, se evaluaron de tal forma que se pueda identificar si corresponde a una debilidad o fortaleza.

Calificación: Valor que se le da a el efecto que causa sobre la empresa un factor interno.

Factor: Elementos internos

Efecto: Impacto en la empresa.

Total: Suma del valor que se le dio a cada causa VS efecto.

Calificación total: División del total entre el número de efectos. (Promedio)

CALIFICACION	
Muy Deficiente	1
Deficiente	2
Aceptable	3
Bueno	4
Muy Bueno	5

FORTALEZA
DEBILIDAD

Tabla 23. Evaluación fortalezas y debilidades

FORTALEZAS - DEBILIDADES												
Factor / Efecto	Productividad	Costos de la Operación	Calidad de los productos	Ventas y Utilidades	Competitividad	Liquidez	Innovación	Recurso Humano Calificado	Comunicación interna y externa	Departamentalización	Total	Calificación Total
Recursos humanos												2,9
Descripción de cargos y funciones	3	4	4	4	2	4	1	3	3	4	32	3,2
Clima laboral	2	3	4	4	1	4	1	3	1	4	27	2,7
Entrenamiento/ capacitaciones	3	4	4	4	2	3	1	1	3	4	29	2,9
Motivación	3	4	3	4	2	3	2	2	3	3	29	2,9
Gerencia												3,1
Mercadeo y ventas	4	3	4	3	3	4	2	3	3	3	32	3,2
Producción y operaciones	3	3	4	3	1	4	1	3	3	4	29	2,9
Contabilidad	4	4	4	4	2	3	1	4	3	4	33	3,3
Contabilidad y financiera												3,4
Facturación y tesorería	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	37	3,7
Cartera	4	3	4	4	3	3	2	3	4	4	34	3,4
Registro y control de inventarios	4	4	4	4	3	4	2	4	3	4	36	3,6
Contabilidad general	4	3	4	4	3	3	2	3	4	4	34	3,4
Estados financieros	4	3	4	3	2	3	1	3	3	3	29	2,9
Logística y operaciones												3,1
Recepción de materia prima	2	3	4	3	2	4	2	3	3	3	29	2,9
Almacenamiento	3	2	3	3	2	3	2	4	4	4	30	3
Conservación	2	3	4	3	2	4	2	3	3	3	29	2,9
Despacho	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	35	3,5
Producción												2,6
Planeación	3	3	4	4	3	4	2	3	4	4	34	3,4
Control	3	3	4	4	3	4	2	3	4	4	21	2,1
Proceso de producción	2	2	3	3	1	3	1	3	3	3	24	2,4
Maquinaria y equipos	1	2	3	3	1	3	1	3	3	3	23	2,3
Mercadeo y ventas												3,1
Productos	3	4	4	4	2	4	1	4	3	3	32	3,2
Ventas	3	3	3	3	2	3	1	4	3	3	28	2,8
Servicio al cliente	4	3	4	4	2	4	1	4	3	4	33	3,3

Fuente: tabla elaborada por los autores

El cuadro resumen de los Factores/ Efectos muestra que factores que son una debilidad y cuales son una fortaleza de la empresa, entre tanto y tal como lo señala la Gráfica las debilidades de la empresa están en su Departamento de Recursos Humanos con el 2,9% y el Área de Producción con 2,6% y con gran preocupación se evidencia que aunque la Gerencia, Contabilidad y financiera, Logística y operaciones y Mercadeo y Ventas están con calificación superior a 3, el promedio entre estas fortalezas es tan solo el 3,17, es decir, que no superan las expectativas de la compañía.

ANEXO 4. BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS

INMACOL LTDA. (INDUSTRIAS DE MADERA CONVERS LEQUERICA)
BALANCE GENERAL
DIC. 31 DE 2014
(Millones de Pesos)

ACTIVO	VALORES
ACTIVO CORRIENTE	
EFFECTIVO	138.349
INVERSIONES TEMPORALES	222.542
CUENTAS POR COBRAR	279.089
PROVISIÓN CARTERA	27.909
INVENTARIO PROD. TERMINADOS	367.569
INVENTARIO PROD. EN PROCESO	318.300
INVENTARIO MATERIA PRIMA	384.504
PROVISIÓN INVENTARIOS	107.037
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.575.407
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS	
TERRENOS	603.429
EDIFICIOS	574.552
EQUIPOS	268.287
MAQUINARIA	275.566
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	190.516
TOTAL PROP. PLANTA Y EQUIP.	1.531.318
OTROS ACTIVOS	
PRESTAMOS PARA VIVIENDA	18.225
INVERSIONES PERMANENTES	187.059
TOTAL OTROS ACTIVOS	205.284
TOTAL ACTIVO	3.312.009
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
OBLIGACIONES BANCARIAS	129.121
PROVEEDORES	108.287
IMPUESTOS DE RENTA CORRIENTES	521.492
DIVIDENDOS POR PAGAR	64.787
INGRESOS DIFERIDOS	5.424
TOTAL PASIVO CORRIENTE	829.111
OTROS PASIVOS	
OBLIGACIONES BANCARIAS	116.779
CESANTIAS CONSOLIDADAS	65.891
OTROS ACREEDORES (SOCIOS)	30.920

TOTAL OTROS PASIVOS	213.590
TOTAL PASIVO	1.042.701
PATRIMONIO	
CAPITAL PAGADO	689.969
RESERVA LEGAL	102.103
UTILIDAD DEL EJERCICIO	748.754
UTILIDADES RETENIDAS	728.483
TOTAL PATRIMONIO	2.269.308
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3.312.009

Fuente: Información INMACOL LTDA.

INMACOL LTDA. (INDUSTRIAS DE MADERA CONVERS LEQUERICA)
ESTADO DE RESULTADOS
DIC. 31 DE 2014
(Millones de Pesos)

		2014	
VENTAS		1.008.142	
COSTO DE VENTAS		308.075	
INVENTARIO INICIAL	187.934		
+ COMPRAS	282.891		
- INVENTARIO FINAL	162.750		
UTILIDAD BRUTA		700.067	
MENOS: OPERACIONALES		309.524	
ENERGÍA	18.900		
COMUNICACIONES	3.432		
DEPRECIACIÓN	68.895		
SUELDOS ADMON.	76.860		
SUELDOS VENTAS	60.795		
PUBLICIDAD	16.500		
IMPUESTOS	8.015		
OTROS	56.127		
UTILIDAD OPERACIONAL		390.543	
OTROS INGRESOS		65.970	
OTROS EGRESOS		10.398	
GASTOS FINANCIEROS		133.947	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		312.168	
IMPUESTOS POR PAGAR		118.623	
UTILIDAD NETA		193.545	

Fuente: Información INMACOL LTDA.

ANEXO 5. MATRICES ESTRATÉGICAS

Tabla 24. Matriz EFI

0,0 SIN IMPORTANCIA
0,1 - 0,5
0,6 - 0,9 DE GRAN IMPORTANCIA

Una debilidad importante (1)
Una debilidad menor (2)
Una fortaleza menor (3)
Una fortaleza importante (4)

FACTORES INTERNOS CLAVES				
Fortalezas		Valor	Clasificación	Valor Ponderado
1	Colaboradores con gran destreza, habilidades y capacidades fundamentales para el cargo.	0,05	4	0,2
2	Hay disponibilidad de Capital de Trabajo.	0,04	4	0,16
3	Proceso de Logística en cada una de sus etapas, es llevado a cabo sin contratiempos ni sobrecostos.	0,06	4	0,24
4	Implementa promociones y descuento a sus clientes con alguna frecuencia.	0,1	3	0,3
5	Productos perdurables en el tiempo.	0,09	4	0,36
6	Hay disponibilidad de la materia prima y uso racional de los recursos por la exigencia de licencias de tala y reforestacion de los Bosques.	0,06	3	0,18
7	Los costos por unidad de producto son competitivos en el mercado.	0,06	4	0,24
8	Posee fuerza de venta y logistica a nivel de Costa Caribe.	0,08	3	0,24
Debilidades		Valor	Clasificación	Valor Ponderado
1	Es poca la satisfacción de los colaboradores con el área de Bienestar.	0,06	1	0,06
2	Manejo informal de las comunicaciones (de forma oral)	0,12	1	0,12
3	Atraso en los procesos de produccion y generacion de muchos desperdicios en la transformacion de la materia prima a falta de tecnologia de punta.	0,04	1	0,04
4	Escasa implementacion de campañas publicitarias.	0,07	1	0,07
5	Línea de productos muy limitada.	0,05	1	0,05
6	La innovacion a los productos es casi nula.	0,04	1	0,04
7	Instalaciones obsoletas y poco adecuadas.	0,08	1	0,08
Total		1		2,38

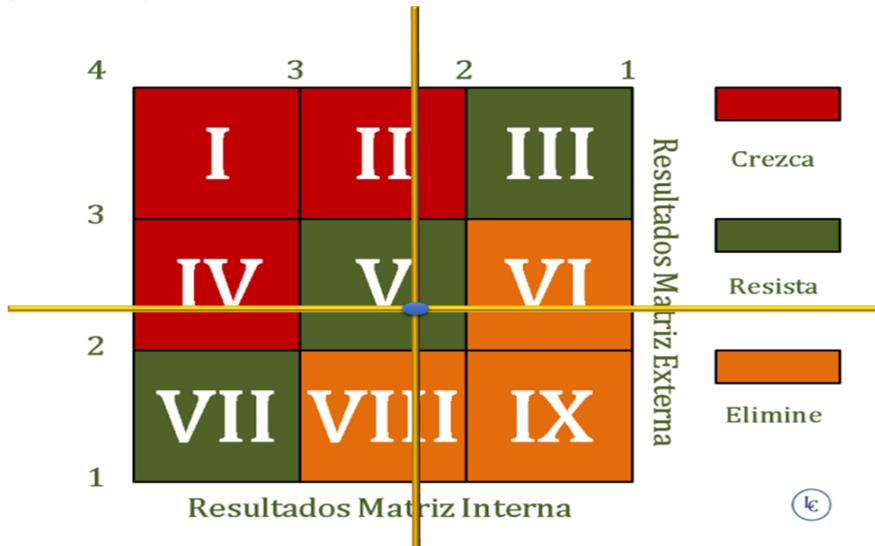
Fuente: Elaborada por autoras

Tabla 25. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES				
Oportunidades		Valor	Clasificación	Valor Ponderado
1	aumento del PIB (mayor capacidad de adquisición para los clientes y capacidad de contratación de personal)	0,06	4	0,24
2	sector de la construcción y política de vivienda interés social	0,07	4	0,28
3	IPP positivo, (aumenta los beneficios como empresa)	0,05	3	0,15
4	reforma tributaria reduce los costos laborales a los empresarios y promueve la creación de empleo en el país	0,06	4	0,24
5	disminución del desempleo (clientes con mas capacidad)	0,05	3	0,15
6	planes de expansión y modernización a través de la oferta crediticia	0,05	3	0,15
7	acuerdos comerciales (adquisición de materias primas con menores costos, nuevas tecnologías, se abren las puertas a la exportación con la eliminación de barreras comerciales)	0,07	4	0,28
8	protección de la materia prima (madera) por parte del gobierno	0,05	3	0,15
9	acceso a materia prima por ubicación geográfica	0,05	3	0,15
10	poca innovacion en el sector de muebles de madera	0,07	4	0,28
11	disminución de costos y perdidas a través de tecnología moderna actual existente en el país	0,07	4	0,28
Amenazas		Valor	Clasificación	Valor Ponderado
1	IPC en aumento (disminuye la capacidad de compra de los clientes que a su vez disminuye la demanda de los distribuidores detallistas; además de aumentos en los costos)	0,06	1	0,06
2	disminución de las exportaciones de muebles en madera	0,06	2	0,12
3	aumento de las importaciones de muebles en madera	0,06	1	0,06
4	alto numero de empresas elaboradoras y comercializadoras de muebles en madera en la región	0,05	2	0,1
5	competencia que usa materia prima sustituta y de menor costo	0,06	1	0,06
6	competencia que usa tecnología moderna para la elaboración de muebles en madera, aumentando su oferta, variedad y disminuyendo tiempos de entrega)	0,06	1	0,06
total		1		2,25

Fuente: Elaborada por autoras

Gráfica 16. Matriz IE



Fuente: Elaborada por autoras

Gráfica 17. Matriz de la gran estrategia



Fuente: Elaborada por autoras

Tabla 26. Matriz DOFA

		Fortalezas	Debilidades
		1 Colaboradores con gran destreza, habilidades y capacidades fundamentales para el cargo.	1 Es poca la satisfacción de los colaboradores con el área de Bienestar.
		2 Hay disponibilidad de Capital de Trabajo.	2 Manejo informal de las comunicaciones (de forma oral)
		3 Proceso de Logística en cada una de sus etapas, es llevado a cabo sin contratiempos ni sobrecostos.	3 Atraso en los procesos de producción y generación de muchos desperdicios en la transformación de la materia prima a falta de tecnología de punta.
		4 Implementa promociones y descuentos a sus clientes con alguna frecuencia.	4 Escasa implementación de campañas publicitarias.
		5 Productos perdurables en el tiempo.	5 Línea de productos muy limitada.
		6 Hay disponibilidad de la materia prima y uso racional de los recursos por la exigencia de licencias de tala y reforestación de los Bosques.	6 La innovación a los productos es casi nula.
		7 Los costos por unidad de producto son competitivos en el mercado.	7 Instalaciones obsoletas y poco adecuadas.
		8 Posee fuerza de venta y logística a nivel de Costa Caribe.	8 No se hace uso de materias primas alternativas a la madera.
Oportunidades		FO	DO
1	Aumento del PIB (mayor capacidad de adquisición para los clientes y capacidad de contratación de personal)	1 Conservar el buen desempeño de la empresa para aumentar su demanda.	1 Aprovechar los acuerdos comerciales actuales para obtener a menor costo materias primas alternativas a la madera como tableros de Aglomerado, Tableros de MDF, HDF entre otros.
2	Sector de la construcción y política de vivienda interés social	2 Aprovechar la competitividad del personal operativo y comercial para adquirir mayor prestigio.	2 Implementación de la tecnología existente en el país para el aprovechamiento de virutas y aserrines (restos de la madera original) para la elaboración de paneles rígidos de aglomerados actualmente en auge dentro del mercado de la construcción.
3	IPP positivo, (aumenta los beneficios como empresa productora)	3 Ofrecer paquetes de Productos con precios especiales a los organismos gubernamentales responsables de los Proyectos de soluciones de vivienda de interés social amoblados.	3 Implementar una campaña de promoción de productos muy agresiva con el fin de aprovechar la capacidad de adquisición de los clientes con el aumento del PIB y la disminución del desempleo en el país.
4	Reforma tributaria reduce los costos laborales a los empresarios y promueve la creación de empleo en el país		4 Realizar mejoras a las instalaciones locativas de la empresa (actualmente muy obsoletas) con el fin de ofrecer una buena imagen a los clientes internos y externos, haciendo uso de las ofertas crediticias existentes.
5	Disminución del desempleo (clientes con mas capacidad adquisitiva)	4 Hacer uso del capital de trabajo disponible para la inversión en tecnología moderna, teniendo en cuenta que con los acuerdos comerciales se logrará obtener maquinaria a un menor precio y como resultado la disminución de costos, residuos y tiempos muertos.	5 Inversión en tecnología moderna, ya sea disponible en el País o importada por la facilidad con los acuerdos comerciales, con el objetivo de disminuir los atrasos en los procesos de producción y evitar la generación de desperdicios en la transformación de la materia prima.

6	Planes de expansión y modernización a través de la oferta crediticia	5	Mejorar las condiciones del personal en general para que se motiven y comprometan a prestar un buen servicio.	6	Capacitar a los colaboradores en las nuevas tecnologías y actualización constante de las mismas.
7	Acuerdos comerciales (adquisición de materias primas con menores costos, nuevas tecnologías, se abren las puertas a la exportación con la eliminación de barreras comerciales)			7	Ampliar la línea de productos ofrecidos, partiendo de una investigación de mercado con el objetivo de detectar nuevas necesidades, diseños innovadores y poder recrearlos.
8	Protección de la materia prima (madera) por parte del gobierno	6	Desarrollar nuevos productos de acuerdo a las necesidades del cliente.		
9	acceso a materia prima por ubicación geográfica				
10	Poca innovación en el sector de muebles de madera				
11	Disminución de costos y pérdidas a través de tecnología moderna actual existente en el país	7	Asociarse con nuevos distribuidores en regiones cercanas para ampliar la cobertura de la empresa.		
Amenazas		FA		DA	
1	IPC en aumento (disminuye la capacidad de compra de los clientes que a su vez disminuye la demanda de los distribuidores detallistas; además de aumentos en los costos de la empresa)	1	Implementar promociones y descuentos muy atractivos para sus clientes actuales (para mantener su lealtad) y clientes potenciales.	1	Implementación del proceso de elaboración de Paneles Rígidos de Aglomerados (restos de la madera original) con el uso de la tecnología requerida.
2	Disminución de las exportaciones de muebles en madera	2	Invertir con el Capital de Trabajo disponible en la implementación de Campañas publicitarias como material POP en los puntos de Distribución de los productos de INMACOL, de igual forma posicionamiento con avisos de la marca INMACOL, instalación de Valla Publicitaria en la vía principal donde se ubica la empresa.	2	Identificar y proponer elementos que permitan mejorar la infraestructura de la empresa, evitando sanciones, además de ofrecer una mejor imagen de la empresa, evitar accidentes laborales, y mejoría en los procesos de producción.
3	Aumento de las importaciones de muebles en madera				
4	Alto número de empresas elaboradoras y comercializadoras de muebles en madera en la región				
5	Competencia que usa materia prima sustituta y de menor costo	3	Buscar ventaja competitiva a través de la durabilidad de los productos elaborados en INMACOL.		
6	Competencia que usa tecnología moderna para la elaboración de muebles en madera, aumentando su oferta, variedad y disminuyendo tiempos de entrega)				

Fuente: Elaborada por autoras

INFORMACION DE LAS ESTUDIANTES

Nombres y Apellidos: Ingris Yunes Oyaga

Cedula: 1.050.953.905

Dirección: Turbaco Prado Sc Papayal k 14 n 27-46

Código: 0240920014

Teléfonos: 6849328 - 3007858726

E-mail: sirgni20@hotmail.com

Edad: 26 años

Nombres y Apellidos: Margarita Rosa Gómez Cabarcas

Cedula: 1.143.358.873

Dirección: Paseo Bolívar, Calle 51 a 18 a -32

Código: 0240920015

Teléfonos: 6564647-3006011405

E-mail: Mar.gui.15@hotmail.com

Edad: 24 años