

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FABRIMUEBLES
LTDA DE LA CIUDAD DE PALMIRA**

ADRIANA MARÍA MONTOYA VÉLEZ

COD: 200557232

JULIETH DAYANA MORAN MELO

COD. 200551258

**UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

2011

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FABRIMUEBLES
LTDA DE LA CIUDAD DE PALMIRA**

ADRIANA MARÍA MONTOYA VÉLEZ

JULIETH DAYANA MORAN MELO

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de
Administrador de Empresas**

Director:

JOSE DARIO BUITRAGO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

2011

Aprobado por el Comité de Trabajo de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle – Sede Palmira, para otorgar al título de Administrador de Empresas.

Presidente del Jurado

Director de Trabajo de Grado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, junio 16 de 2011

DEDICATORIA

A Dios por todo lo que nos ha dado.

A nuestros padres por habernos dado la vida.

A todos los nuestros

Adriana y Dayana

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

Al Sr. Avelino Núñez y a todos los colaboradores de la empresa Fabrimuebles Ltda., por su apoyo incondicional durante todo el proceso de la investigación.

Nuestros familiares y Compañeros por su acompañamiento y amor que sirvieron de base para nuestra motivación.

Los profesores de la Universidad del Valle.

Todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron al desarrollo de nuestro proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	14
RESUMEN.....	19
INTRODUCCIÓN.....	20
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	22
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	22
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	23
1.3 SISTEMATIZACIÓN	23
2. JUSTIFICACIÓN.....	24
3 OBJETIVOS.....	26
3.1 OBJETIVO GENERAL	26
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	26
4. MARCO REFERENCIAL	27
4.1 ANTECEDENTES.....	27
4.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	27
4.2.1 Modelos de planeación estratégica.....	27
4.2.2 Procedimiento para realizar la Planeación Estratégica.....	30
4.3 MARCO CONTEXTUAL.....	32
5. METODOLOGÍA	36
5.1 TIPO DE ESTUDIO.....	36
5.2 FUENTES DE INFORMACIÓN Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	36
5.2.1 Fuentes Primarias.....	36

5.2.2 Fuentes secundarias.....	40
5.3 PROCEDIMIENTO.....	40
6. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	41
6.1 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO	41
6.1.1 Entorno económico	41
6.1.2 Entorno Político y Legal	53
6.1.3 Entorno Social.....	57
6.1.4 Entorno Demográfico	66
6.1.5 Entorno Tecnológico	70
6.1.6 Entorno Ambiental	82
6.1.7 Entorno competitivo	85
6.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO	97
6.2.1 Perfil de oportunidades y amenazas del Medio	97
6.2.2 Evaluación del Factor Externo – EFE	98
7. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA	100
7.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN INTERNA.....	100
7.1.1 Historia.....	100
7.1.2 Estructura de Mercadeo.....	101
7.1.3 Estructura de Producción.....	103
7.1.4 Estructura organizacional.....	104
7.1.5 Estructura Financiera.....	104
7.2 EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN INTERNA	105
7.2.1 Identificación de las fortalezas y debilidades de acuerdo al criterio del personal	105

7.2.2 Matriz PCI	108
7.2.3 Matriz EFI.....	111
8. ANÁLISIS ESTRATEGICO	114
8.1 DOFA.....	114
8.2 VULNERABILIDAD DE LA EMPRESA	117
9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	123
9.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	123
9.1.1 Misión.....	123
9.1.2 Visión	124
9.1.3 Valores.....	125
9.2 OBJETIVOS.....	126
9.2.1 Objetivos Corporativos.....	126
9.3 PLAN DE ACCIÓN.....	126
9.3.1 A Corto Plazo.....	128
9.3.2 A Mediano Plazo.....	128
9.3.3 A Largo Plazo	128
9.4 MECANISMOS DE EVALUACIÓN Y CONTROL.....	136
9.4.1 Cronograma de actividades	136
9.4.2 Indicadores de gestión	136
10. CONCLUSIONES	142
11. RECOMENDACIONES.....	142
BIBLIOGRAFÍA.....	148
ANEXOS.....	151

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Promedio de Ventas.....	33
Cuadro 2. PIB	41
Cuadro 3. PIB por actividades económicas	44
Cuadro 4. Aspectos Generales Valle del Cauca – 2007.	45
Cuadro 5. Inflación.....	49
Cuadro 6. Tasas de interés.....	50
Cuadro 7. Matriz de impacto de las variables económicas.	52
Cuadro 8. Matriz de impacto del entorno Político y Legal.....	57
Cuadro 9. Matriz de impacto del entorno Social	65
Cuadro 10. Población de Palmira por rango de edad 2009 - 2011	67
Cuadro 11. Matriz de impacto del entorno demográfico	69
Cuadro 12. Programas de Formación Sena	80
Cuadro 13. Matriz de impacto del entorno tecnológico	82
Cuadro 14. Matriz de impacto del entorno Ambiental	85
Cuadro 15. Total ventas competidores a nivel nacional según clasificación periodos 2002-2006.....	87
Cuadro 16. Personas ocupadas en la industria manufacturera del mueble a nivel nacional	88
Cuadro 17. Composición y empleo del sector de muebles Cali – Yumbo.....	89

Cuadro 18. Total ventas competidores en Cali según clasificación períodos 2002-2006.....	89
Cuadro 19. Impacto del entorno Competitivo.....	96
Cuadro 20. Matriz POAM.....	97
Cuadro 21. Matriz EFE	99
Cuadro 22. Promedio de Ventas.....	102
Cuadro 23. Resultados de la tarjeta Crawford	105
Cuadro 24. Matriz PCI	108
Cuadro 25. Matriz EFI.....	112
Cuadro 26. Matriz DOFA	115
Cuadro 27. Análisis de vulnerabilidad.....	118
Cuadro 28. Objetivos Corporativos.....	126
Cuadro 29. Objetivos y estratégicos	126
Cuadro 30. Plan del corto plazo.....	129
Cuadro 31. Plan del mediano plazo	132
Cuadro 32. Plan del largo plazo.....	136
Cuadro 33. Cronograma del plan de acción del corto plazo	137
Cuadro 34. Cronograma del plan de acción del mediano plazo	138
Cuadro 35. Cronograma del plan de acción del Largo plazo	139
Cuadro 36. Indicadores propuestos.....	140

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama de la Empresa.....	35
Figura 2. PIB Nacional 2000 -2009 (A precios constantes del 2000).....	42
Figura 3. Tasa de Cambio	43
Figura 4. PIB anual del Valle del Cauca	45
Figura 5. Crecimiento y participación del PIB	46
Figura 6. Empresas de Palmira según actividad económica	47
Figura 7. Empresas de Cali según actividad económica	48
Figura 8. Inflación en Cali	48
Figura 9. Tasa de Desempleo Departamento del valle	51
Figura 10. Población de Cali ocupada Enero-marzo 2011.....	52
Figura 11. Política nacional de emprendimiento	54
Figura 12. NBI.....	62
Figura 13. Censo	63
Figura 14. Total Nacional NBI.....	63
Figura 15. Viviendas por Ocupación en la ciudad de Palmira.....	64
Figura 16. Vivienda censada, por condición de ocupación, tipo y servicios, según total, cabecera y resto Censo 2005.....	64
Figura 17. Sierra de corte transversal.....	75

Figura 18. Cepillo.....	75
Figura 19. Cepilladora.....	76
Figura 20. Reengruesadora	76
Figura 21. Cinta	77
Figura 22. Compresora	77
Figura 23. Tupí.....	78
Figura 24. Ruteadora	78
Figura 25. Características de la cadena de valor de la industria del mueble	85
Figura 26. Productos de la empresa.....	102
Figura 27. Matriz de vulnerabilidad	121
Figura 28. Objetivos Corporativos.....	126
Figura 29. Objetivos y estratégicos.....	126
Figura 30. Plan del corto plazo	129
Figura 31. Plan del mediano plazo.....	132
Figura 32. Plan del largo plazo	135
Figura 33. Cronograma del plan de acción del corto plazo.....	137
Figura 34. Cronograma del plan de acción del mediano plazo	138
Figura 35. Cronograma del plan de acción del Largo plazo.....	139
Figura 36. Indicadores propuestos.....	140

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Estudios relacionados.....	151
Anexo 2. Empleo y desempleo	155
Anexo 3. Datos Palmira Sobre inseguridad	156
Anexo 4. Datos Palmira Sobre Servicios Publicos.....	158
Anexo 5. Ingresos.....	161
Anexo 6. Comportamiento Demográfico	163
Anexo 7. Mortalidad.....	164
Anexo 8. Nivel de Escolaridad	166
Anexo 9. Tamaño del hogar	167
Anexo 10. Formato utilizado encuesta para el Diagnostico Interno	168
Anexo 11. Tabulación de los resultados de la encuesta al personal	169

GLOSARIO

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión de la organización un ente proactivo y anticipatorio.¹

MATRIZ DOFA: el análisis DOFA deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, a infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias tecnológicas y variables de competitividad (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).²

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.³

FORTALEZAS: son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.⁴

DEBILIDADES: son las actividades o los atributos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.⁵

OPORTUNIDADES: son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.⁶

AMENAZAS: son los eventos, hechos o tendencia en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.⁷

MISIÓN: es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su

¹ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Ediciones Global S.A. Caracas, 2.000, p.69.

² Ibíd., p. 44.

³ Ibíd., p. 72.

⁴ Ibíd., p. 72.

⁵ Ibíd., p. 72.

⁶ Ibíd., p. 72.

⁷ Ibíd., p. 72.

empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber del negocio.⁸

VISIÓN: es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 ó 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivarte, de manera que estimule y promueva la pertenecía de todos los miembros de la organización.⁹

ESTRATEGIA: estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr metas, define la esfera de negocios a la que aspira una compañía, establecer la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas que intentar aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.¹⁰

PROYECTOS ESTRATÉGICOS: son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional, con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas condición para que el negocio logre sus objetivos.¹¹

PLAN DE ACCIÓN: Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.¹²

PLAN OPERATIVO: en esta etapa del proceso, cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar el plan de acción para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido.¹³

MATRIZ DE CORRELACIÓN: es la que permite un análisis de consistencia entre los proyectos estratégicos y los objetivos globales.¹⁴

OBJETIVOS GLOBLAES: resultado a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.¹⁵

⁸ *Ibíd.*, p. 72.

⁹ *Ibíd.*, p. 72.

¹⁰ MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian y VOYER, John. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. 1ra Edición. Naucalpan de Juárez México. Prentice-Hall, 1997, p. 72.

¹¹ SERNA, op. cit., p. 73.

¹² *Ibíd.*, p. 247.

¹³ *Ibíd.*, p. 245.

¹⁴ *Ibíd.*, p. 245.

¹⁵ *Ibíd.*, p. 73

INDICE DE GESTIÓN: es el resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.¹⁶

DIAGNÓSTICO INTERNO: es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica. El diagnóstico lo integran el análisis de:

Capacidad directiva

Capacidad competitiva

Capacidad financiera

Capacidad técnica o tecnológica

Capacidad de talento humano

DIAGNÓSTICO EXTERNO: es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El diagnóstico externo lo integra el análisis de:

Factores económicos

Factores políticos

Factores sociales

Factores tecnológicos

Factores geográficos

Factores competitivos

POAM (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO): es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.¹⁷

PCI (PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE LA COMPAÑÍA): es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.¹⁸

¹⁶ Ibíd., p. 74

¹⁷ Ibíd., p. 159

¹⁸ Ibíd., p. 168

ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD: es un proceso integrado de las siguientes etapas.¹⁹

- Identificación de puntales.
- Traducir los puntales en amenazas para el negocio.
- Evaluación de las consecuencias.
- Valorizar el impacto.
- Probabilidades de ocurrencia de la amenaza.

Capacidad de reacción.

DANE (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA): Es una entidad colombiana responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales, la cual pertenece a la rama ejecutiva del estado.

PIB (Producto Interno Bruto): mide tanto la renta de todos los miembros de la economía como el gasto total en su Producción de Bienes y Servicios. Es la suma de cuatro categorías de gasto: consumo, inversión, compras de estado y Exportaciones netas.

PIB NOMINAL: mide el valor monetario corriente de la producción de la economía.²⁰

PIB REAL: Mide la producción valorada a precios constantes.

DEFLACTOR PIB: Mide el precio de la producción en relación con el precio que tenía el año base.²¹

PNB (Producto Nacional Bruto): Es aquel que mide la renta total ganada por los ciudadanos nacionales (los residentes de un país).²²

IPC (Índice de Precios al consumo): mide el precio de una cesta fija de bienes y servicios comprada por un consumidor representativo. Al igual que el deflactor del PIB, que es cociente entre el PIB nominal y el real, mide el nivel general de precios.²³

IPP (Índice de Precios al Productor): Mide el costo de la canasta de bienes y Servicios que compran las empresas en lugar de los consumidores. Debido a que

¹⁹ Ibíd., p.192.

²⁰ MANKIW, Gregory. Macroeconomía. 4ta Edición. Barcelona. Antoni Bosch editor, 2004, p. 31.

²¹ Ibíd., p.49.

²² Ibíd., p. 37.

²³ Ibíd., p. 49.

las empresas eventualmente transfieren sus costos a los consumidores en la forma de precios más altos, los cambios en el índice de precios al productor son útiles para predecir cambios en el índice de precios al consumidor.²⁴

CONSUMO: Está formado por los bienes y servicios adquiridos por las economías domésticas, se divide en tres subcategorías: bienes no duraderos, bienes duraderos y servicios.²⁵

INFLACIÓN: Se refiere al incremento generalizado de los precios siendo la tasa de inflación la medida de la variación de dicho nivel general.²⁶

²⁴ Ibíd., p. 532.

²⁵ Ibíd., p. 34.

²⁶ GARCÍA Massiá, VICENTE José y ALGARRA PAREDES, Ángel. Introducción a la macroeconomía. Edición 2da. Ciudad Madrid. Editorial Esic, año agosto 1997, p. 218

RESUMEN

El objetivo general del trabajo de grado, consiste en diseñar un Plan Estratégico para la empresa FABRIMUEBLES LTDA ubicada en la ciudad de Palmira. Para cumplir con este propósito se plantearon objetivos específicos direccionados a analizar el entorno de la organización para identificar las oportunidades y amenazas, analizar la situación interna de la empresa para identificar las fortalezas y debilidades, realizar el análisis DOFA para definir las estrategias a desarrollar con base en los análisis externo e interno, analizar la vulnerabilidad de la empresa, definir la misión, visión y objetivos estratégicos, diseñar el plan de acción a corto, mediano y largo plazo y establecer los mecanismos de evaluación y control.

El estudio se clasifica como descriptivo y se basa en fuentes primarias obtenidas directamente de la empresa y fuentes secundarias obtenidas de empresas del sector, de libros y demás documentos relacionados.

Lo que se pretende obtener con la presente investigación es suministrar al empresario, herramientas de carácter estructural como son; la definición de la misión, visión y objetivos estratégicos y el plan de acción para la realización de metas a corto, mediano y largo plazo.

Los principales resultados del estudio muestran que la empresa debe mejorar en todas sus áreas funcionales, para lo cual se formularon los planes de mejoramiento y se definieron mecanismos de control. No obstante, del diagnóstico surge como principal estrategia, realizar planeación considerando el entorno y la situación interna.

Las limitaciones del estudio estuvieron relacionadas con la obtención de información del sector. La empresa brindó información y participó en el desarrollo del proyecto.

Palabras clave: Planeación estratégica, sector del mueble, vulnerabilidad.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado fue realizado como respuesta a la necesidad inmediata de un empresario del sector del mueble de la ciudad de Palmira, para mejorar la estructura interna de su empresa con base en el conocimiento de las condiciones del entorno.

El origen de la tesis se debe a que la empresa FABRIMUEBLES LTDA ha venido creciendo en ventas, producción, personal, entre otros; pero este crecimiento no ha sido paralelo al crecimiento interno de la estructura administrativa de la organización, conllevando a que se presenten debilidades en las diferentes áreas de la organización.

El objetivo general del presente documento es diseñar un Plan Estratégico para la empresa FABRIMUEBLES LTDA, ubicada en la ciudad de Palmira.

Se partió por investigar la situación interna y externa que la rodea y así poner en práctica los conocimientos adquiridos en el ciclo de la carrera como Administradores de Empresas teniendo las bases suficientes para poder analizar, procesar y generar estrategias necesarias que permitirán la elaboración del diseño del Plan Estratégico de forma efectiva y confiable el logro de objetivos y metas.

Es importante resaltar que la experiencia obtenida a través de la consultoría y asesoría realizada a la empresa Fabrimuebles Ltda., permite brindarle información importante y oportuna al empresario y a sus colaboradores sobre el sector y sobre su empresa misma, generando beneficios para la orientación y cumplimiento de metas, teniendo en cuenta que se realiza un trabajo desde un punto de vista objetivo y profesional, además el aporte al crecimiento personal y profesional que genera en las autoras del trabajo.

El aporte radica en el apoyo que se le prestará a la empresa a través de esta valiosa herramienta, que no solo contribuirá a mejorar las condiciones de una empresa en particular, sino que podrá ser consultada como referencia para otros estudiantes o profesores.

Por otro lado la Universidad del Valle cumple con uno de sus mayores retos, el de formar personas integra capaces de enfrentar cualquier problema y poniéndolos al servicio de la sociedad, dejando en alto su nombre y reiterando su compromiso; “La mejor para los Mejores”.

El proyecto consta de 11 capítulos: los cinco primeros retoman el anteproyecto en el cual soporta los parámetros a seguir en lo que respecta a la definición, planteamiento y formulación del problema, se justifica la razón del desarrollo del presente trabajo, se plantean los objetivos general y específicos, en el marco referencial se estudiaron las posiciones de diferentes autores y se tomó la del

autor Humberto Serna Gómez como metodología a seguir. A partir del capítulo sexto se empieza a dar cumplimiento a los objetivos específicos iniciando con el diagnóstico externo, que se basa en la descripción de los entornos y del sector y en el análisis del mismo con el apoyo en la matriz de oportunidades y amenazas del medio –POAM y evaluación del factor externo –EFE. En el capítulo séptimo se realiza el diagnóstico interno apoyándose en la matriz PCI o perfil de capacidad interna y en la matriz de evaluación del factor interno EFI. El capítulo octavo presenta el análisis estratégico en el cual se realizan las matrices DOFA y de vulnerabilidad. El capítulo noveno se soporta en los resultados del diagnóstico para definir la misión, visión, objetivos estratégicos, plan de acción para el corto, mediano y largo plazo y los mecanismos de evaluación y control del plan. El décimo capítulo contiene las conclusiones y por último el capítulo once hace referencia a las recomendaciones generadas de acuerdo a los resultados obtenidos.

Es importante anotar que el trabajo de campo se realizó al interior de la empresa con la colaboración de todo el personal.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa FABRIMUEBLES Ltda. Localizada en la ciudad de Palmira, lleva 25 años de funcionamiento y genera 14 empleos directos y 22 indirectos. Tiene establecido su propio canal de comercialización y distribución: dos puntos de venta en Cali. Sus productos son de gran aceptación y cuenta con posicionamiento en la ciudad de Cali.

La empresa durante su actividad económica ha venido creciendo en ventas, producción, personal, entre otros; pero este crecimiento no ha sido paralelo al desarrollo en su estructura administrativa de la organización, conllevando a que se presenten debilidades en las diferentes áreas de la organización.²⁷

De acuerdo con la información obtenida por el propietario de la empresa en estudio y su equipo de trabajo administrativo, durante la primera cita de conocimiento y aceptación del presente trabajo, el propietario manifestó una serie de problemas identificados clasificados por áreas, con base en dicha información se visualizaron los posibles problemas que se presentan al interior de la empresa.

Administrativa: ausencia de estructura y direccionamiento de la empresa, no se visualiza no hay un conocimiento claro de las condiciones de su entorno y carecen de mecanismos de control para la Gestión de los procesos.

Área de Talento Humano: se identifica que dicha área no se encuentra estructurada, carece de políticas motivacionales y no goza de garantías en la seguridad integral del personal. Posiblemente esto sea lo que les ocasiona una alta rotación de dicho personal.

Área Tecnología: no se encuentran preparados para los constantes cambios y la exigente competencia en cuanto a equipo especializado de vanguardia.

Área de Mercadeo: no cuenta con personal dedicado a la labor específica para la búsqueda de nuevos nichos de mercado, elaboración de estrategias comerciales, sostenimiento de las ventas y posicionamiento de la marca.

Área Financiera: se requiere fortalecer el área financiera mediante la captación de nuevos recursos para futuras inversiones.

Los problemas anteriormente enunciados abarcan las diferentes áreas de la empresa, por tal razón la solución a los mismos debe hacerse de manera

²⁷ Las debilidades aquí relacionadas fueron identificadas a través del Plan de Intervención FEMS, realizado por Coomeva en las áreas de recursos humanos, financiera y comercial.

ordenada estableciendo prioridades, para lo cual es útil el uso de herramientas administrativas como la Planeación Estratégica.

Debido a gran cantidad de problemas es necesario realizar un Diagnóstico Estratégico que le permita a la empresa no solo reestructurarse sino fijar un norte frente a las condiciones externas e internas.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo debe ser el diseño del plan Estratégico para la empresa FABRIMUEBLES LTDA de la ciudad de Palmira?

1.3 SISTEMATIZACIÓN

¿Cómo es la situación externa de la empresa y cuáles son las oportunidades y Amenazas?

¿Cómo es la situación interna de la empresa y cuáles son las fortalezas y debilidades?

¿Cuáles son las estrategias que se deben aplicar con base en el análisis Interno y Externo?

¿Cómo es la vulnerabilidad de la empresa?

¿Cuál debe ser la Misión, Visión y Objetivos estratégicos de la empresa?

¿Cómo debe ser el plan de Acción a corto, mediano y largo plazo?

¿Cuáles deben ser los mecanismos de evaluación y de control de dichos planes?

2. JUSTIFICACIÓN

La importancia de la “Planeación Estratégica”, radica en su utilidad como herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones y como medio para solucionar sus falencias frente a las condiciones del entorno. No obstante, frente al fenómeno de la globalización, son muchas las empresas que están utilizando planes de esta naturaleza para direccionar sus acciones. Fabrimuebles Ltda. Actualmente no cuenta con una planeación estratégica, por ello no se puede quedar rezagada y es por esto que se propuso diseñar un Plan Estratégico, cuyos beneficios se hacen extensivos al empresario, los clientes, los trabajadores y las autoras del presente estudio.

Justificación Institucional: el empresario con el plan estratégico, contará con una herramienta que le permitirá conocer la situación de su empresa frente a la competencia y el entorno en general, las oportunidades que tiene y las amenazas a las cuales se enfrenta, sus fortalezas y debilidades; además de las estrategias que debe aplicar para convertir las debilidades en fortalezas y saber cómo enfrentar las amenazas.

En términos generales, los beneficios de la planeación estratégica son:

Financieros: investigaciones indican que organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan. Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica.

No financieros: Mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados; aumenta la capacidad de prevención de problemas, permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades, provee una visión objetiva de los problemas gerenciales, permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas, ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común, provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales, disciplina y formaliza la administración.²⁸

Justificación Teórica: el proyecto se justifica desde el enfoque teórico porque en su desarrollo se aplicaron diferentes asignaturas vistas en la carrera, como son: Teorías de la Organización, Economía, Matemáticas, Gestión de Talento Humano, Contabilidad, Investigación de Mercados, fundamentos de Mercadeo, Mercadeo de servicios, Microeconómica, Macroeconomía, Estadística, Entorno

²⁸ CARRETO, Julio MBA. Planeación Estratégica. [Blogspot Internet]. Publicado en el 2009 [Consultado 06 06 2010]. Disponible en <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>

Organizacional, Sociología de las Organizaciones, Legislación Empresarial, Estrategia y Planeación, Gestión Financiera, Trabajo en Equipo, Toma de Decisiones entre otras, además de la utilización del modelo de gerencia y planeación estratégica de Humberto Serna y de Herramientas de recolección de información realizadas al personal de la empresa, contribuyendo también a la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos durante la formación.

Justificación Metodológica: el proceso de la investigación representa formación y práctica, de vital importancia para llevar a cabo los pasos concernientes de la planeación estratégica e implementarlos en futuros proyectos de emprendimiento y/o de actividad profesional.

El aporte radica en el apoyo que se le presta a la empresa a través de esta valiosa herramienta, que no solo contribuye a mejorar las condiciones de una empresa en particular, sino que podrá ser consultada como material referencia para otros estudiantes o profesores.

Justificación Práctica: se justifica en un ambiente práctico puesto que se ha aplicado un modelo administrativo y utilizado herramientas para la recolección de información, lo más importante es que la temática se trabaja sobre un problema real de un empresario de la región.

También se tuvo la oportunidad de compartir las experiencias de un empresario que ha sostenido su empresa mediante un modelo de administración empírica y debido a las necesidades de mejora se ha dado la oportunidad de conocer nuevos modelos que mediante nuestro acompañamiento logre fortalecer la estructura administrativa de su empresa. A raíz de esta experiencia el proceso fue enriquecedor teniendo en cuenta que muchos conceptos quedan más claros debido a su aplicabilidad.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan Estratégico para la empresa FABRIMUEBLES LTDA ubicada en la ciudad de Palmira.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el entorno externo e interno de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.
- Analizar la situación interna de la empresa para identificar las fortalezas y debilidades.
- Realizar el análisis DOFA para definir las estrategias a desarrollar con base en los análisis externo e interno.
- Analizar la vulnerabilidad de la empresa.
- Definir la misión, visión y objetivos estratégicos.
- Diseñar los planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Establecer los mecanismos de evaluación y control.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 ANTECEDENTES

Se realizó una búsqueda en las bases de datos de la Universidad del Valle; Biblioteca OPAC, pagina web de Universia y en demás buscadores del internet sobre trabajos de grado que tratarán el tema de Planeación Estratégica y se hallaron un total de 39 desde el año 2000 hasta el 2010. Estos estudios hacen referencia a empresas de diferentes sectores. (Ver Anexo 1).

Cabe resaltar que sólo se encontró un estudio en el sector al cual pertenece la empresa, denominado: “Plan estratégico para la creación, implementación y funcionamiento de la empresa estilos muebles”, realizada en el 2007 por Blanca Esthela Moscoso Valarezo y Eliana Verenice Salazar Artos, Universidad Técnica Particular de Loja. Escuela de Administración de Empresas. Ecuador.

4.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

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 con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.²⁹

El proceso consiste en responder a las siguientes preguntas:

¿Cuál es el negocio? ¿Cuáles son las características y el entorno de la competencia? ¿Dónde están las competencias organizacionales? ¿A dónde se quiere llegar? ¿Cómo llegar? ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?

La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales que son: los estrategias, el direccionamiento, el diagnóstico, las opciones, la formulación estratégica y la auditoría externa.

4.2.1 Modelos de planeación estratégica

Es más fácil estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica cuando se usa un modelo. Todos los modelos representan algún tipo de proceso. A continuación se presentan los diferentes modelos hallados de Planeación Estratégica:

²⁹ SERNA, op. cit.,p.17.

1. Modelo de la Administración Estratégica de Fred R. David.

En el caso de la administración estratégica, el punto de partida lógico es identificar la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, porque la situación y la condición presentes de una empresa pueden excluir ciertas estrategias e, incluso, pueden dictar un curso concreto de acción. Toda organización cuenta con una misión, objetivos y estrategias, aun cuando la preparación, redacción y transmisión de estos elementos no hayan sido diseñadas de manera consciente. La respuesta a la interrogante de hacia dónde va encaminada la organización puede estar determinada, en gran medida, por la trayectoria que ha seguido previamente la organización.

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. El cambio sufrido por uno de los componentes básicos del modelo puede requerir, a su vez, un cambio en uno o todos los demás componentes. En la práctica, el proceso de la administración estratégica no se divide con tanta nitidez ni se ejecuta con tanta claridad como sugiere el modelo de la administración estratégica.

Existe una serie de fuerzas que afecta el grado de formalidad de la administración estratégica en las organizaciones. El tamaño de la organización es un factor clave, las empresas pequeñas son menos formales para desempeñar las tareas de la administración estratégica. Otras variables que afectan el grado de formalidad son el estilo de los gerentes, la complejidad del entorno, la complejidad de los procesos de producción, la índole de los problemas y el propósito del sistema de planificación.³⁰

2. Modelo de Planeación Estratégica según, Acle Tomasini.

Dice que lo primero es desarrollar una conciencia de cambio, es decir, generar una nueva actitud y esta conciencia debe partir del director general ya que es la autoridad quien debe ser la mecha para que encienda, el entusiasmo para que todos participen en el cambio de actitud.

El Macroescenario: contiene asuntos nacionales e internacionales que afectan a la empresa definiéndolos en cualitativos y cuantitativos.

Microescenario: aspectos que se refieren al sector de la empresa para determinar los riesgos y las oportunidades que se presenten para la empresa en estudio.

Diagnostico de la empresa: Determinar los puntos fuertes y débiles de la empresa, calificando los aspectos claves, esto es con el fin de saber si la empresa puede afrontar las necesidades o bien prepararse para sortear los riesgos.

³⁰ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 9ª edición. México: Prentice Hall, 2003

Con todo lo anterior se formula un marco de referencia para fijar los objetivos estratégicos y diseñar las estrategias.³¹

3. Modelo conceptual de Steiner.

Los siguientes aspectos son la base fundamental para la planeación.

Propósitos Básicos Socioeconómicos. Define la razón de su existencia, por la organización, así como su naturaleza y carácter esenciales, son los lineamientos de finalidad que la sociedad espera de la institución de negocios. Si esta no lo establece no podrá sobrevivir.

Valores de la Alta Gerencia. La decisión de ser la Compañía más grande y más técnica dentro del ramo depende de los valores de los altos ejecutivos. La selección de los medios para alcanzar dichos fines, también está en función de los valores. Lo mismo sucede con el trato que se desea a los clientes empleados, competidores, y contratistas,

Evaluación de riesgos y oportunidades del medio ambiente, interno como externo. Uno de los propósitos fundamentales de la planeación es descubrir las oportunidades futuras para realizar planes y explotarlos.

Los planes efectivos son aquellos que explotan las oportunidades y evitan los obstáculos o riesgos futuros, basándose en lineamientos dados a conocer los puntos fuertes y débiles de la compañía.

Planeación Estratégica (Largo Plazo). Los cuales se obtienen a través de:

- Misión de la compañía.
- Objetivos a largo plazo.
- Políticas. Son guías amplias para la acción.
- Estratégicas.

Pruebas de factibilidad. En todas las etapas del proceso de planeación es necesario hacer pruebas de factibilidad de las aspiraciones y de los medios para alcanzarlas.

Organización para la implementación de la planeación. Si se hacen planes para desarrollar nuevos productos, se debe establecer una organización para realizarlos.

³¹ ACLE TOMASINI, Alfredo. Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. 2ª edición. Publisher: Editorial Grijalbo, 1990.

Revisión y evaluación. Para que los programas de planeación sean efectivos requieren de una vigilancia continua, así como una revisión periódica para asegurar que se estén realizando y que los nuevos planes se diseñaron de acuerdo como fueron requeridos.

Retroalimentación. Esto tiene por ventaja que por medio de esta coordinación, vialidad y balance, un sistema de optimización puede lograr un mínimo costo de esfuerzos y de tiempo.³²

4. Modelo conceptual de Humberto Serna

"Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.". Los pasos establecidos por este autor son: análisis, externo apoyado en el perfil de oportunidades y amenazas en el medio, análisis interno con base en la capacidad interna, el diagnóstico DOFA, el análisis de vulnerabilidad y la formulación de estrategias para el diseño del plan de acción. Estos pasos se detallan en el siguiente punto por ser el modelo tomado como referencia.

4.2.2 Procedimiento para realizar la Planeación Estratégica

Teniendo en cuenta los autores anteriormente mencionados, se puede ver que presentan conceptos muy similares, sin embargo para efectos de este estudio el modelo utilizado es el de Humberto Serna Gómez,³³ la razón por la cual se decidió tomar este libro como material referencial fue la claridad como maneja la metodología y las herramientas que utiliza. No Obstante se tomaron referencias de otros autores como Fred David, principalmente. Los pasos para llevar a cabo la planeación estratégica será los siguientes:

Análisis Externo. Auditoria del Entorno.

Se refiere a los factores que están fuera de la organización. Ello concluye las fuerzas, los eventos y tendencias con las cuales las compañías interactúan. Es necesario identificar las fuerzas importantes del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin de que la dirección estratégica de la compañía pueda tomar un curso de acción efectivo. El examen del medio puede subdividirse en seis áreas clave. Ellas son:

Factores económicos: relacionados con el comportamiento de la economía el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.

Factores Políticos: Los que se refieren al uso o asignación del poder; en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de

³² STEINER, George A. Planeación Estratégica. México: editorial CECSA, 1983.

³³ SERNA, Humberto. Planeación estratégica. Edición. Bogotá: 3R editores, 2005.

representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc.

Factores Sociales: Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, seguridad, creencias, cultura).

Factores Demográficos: Características de la población como lo son estadísticas sobre efectos sociales y económicos, grado de delincuencia; niveles de educación y demás estadísticas relacionadas

Factores Tecnológicos: Los relacionados con el desarrollo de las maquinas, las herramientas, los procesos, los materiales y la capacitación. etc.

Factor Ecológico: característica del ambiente producida por la naturaleza o por la acción del hombre y su impacto en el medio ambiente y el sector en estudio.

Factores Competitivos: Los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.

Se utilizaron herramientas como:

Perfil de Amenazas y Oportunidades del Medio – POAM. Su objetivo fue el de analizar y valorar las amenazas y oportunidades. Estas variables fueron agrupadas dentro de las categorías de Factores Económicos, Factores Políticos, Factores Sociales y Factores Legales y Normativos. Posteriormente se aplicó un sistema de valoración igual al utilizado en el PCI

Análisis Interno. Auditoria organizacional

Consiste en evaluar y diagnosticar el estado actual de la empresa mediante varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional mediante las siguientes herramientas:

Perfil de Capacidad Interna de la Compañía (PCI). Los resultados del proceso de análisis y consulta sobre las debilidades y fortalezas de la empresa, permiten estudiar la capacidad institucional del mismo. Las variables se agrupan dentro de cinco categorías: capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad tecnológica, capacidad de talento humano y capacidad financiera. Posteriormente se valoran entre –5 y 5, de acuerdo a su incidencia, y aquellas que fueron ubicadas en los rangos de –3 a –5 y de 3 a 5 se consideraron significativas para conformar la Matriz DOFA.

Análisis DOFA. Análisis de Vulnerabilidad

Pretende la identificación de estrategias, mediante el cruce de variables que se perfilan con mayor relevancia en el PCI y en la POAM. Para tal fin se cruzaron las fortalezas con las oportunidades (FO), las debilidades con las oportunidades (DO), las fortalezas con las amenazas (FA) y las debilidades con las amenazas (DA).

De allí surgió un grupo de estrategias iniciales con lluvia de proyectos, las cuales luego se consolidaron. A partir de estas se configura el Plan de Acción, mediante la formulación de proyectos y estrategias.

Direccionamiento Estratégico

Se refiere al hecho mismo de que todas las organizaciones tengan básicamente las mismas razones para justificar su existencia: Sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto, generar utilidades. Es decir; se definen con claridad un propósito organizacional. Sin embargo, las organizaciones tienen que ir más allá de estas razones básicas si quieren diferenciarse en el mercado. Desarrollando los siguientes puntos: misión, visión, objetivos, opciones estratégicas y plan estratégico.

Consiste en la selección de los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan corporativo. Estos proyectos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional, como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. Estos proyectos deben ser explícitos, consistentes, pocos y viables, y dinámicos.

4.3 MARCO CONTEXTUAL

La empresa fue fundada en escritura pública el 16 de octubre del 1996 pero comenzó hace 25 años cuando el propietario tomó la decisión de independizarse como empresario de los muebles. Inició con reparaciones de juegos de salas de conocidos y amigos y a construir poltronas para la venta. Estos productos se empezaron a vender a los conocidos y referidos de los amigos hasta llegar a tener su propio local ubicado en La 14 de Calima de la ciudad de Cali desde hace 16 años.

La empresa unipersonal Avelino Núñez contaba con herramientas, manuales de ebanistería y carpintería, y los recursos humanos fueron él y la esposa en sus inicios, después contrataron dos empleados.

La empresa comenzó a crecer hace 16 años cuando se inicio con el local de la 14 Calima. El crecimiento se reflejó en las ventas entre \$5.000.000 hasta \$10.000.000 mensuales en temporada baja y \$10.000.000 hasta \$25.000.000 en temporada alta (Diciembre).

Se contrataron un equipo de; 1 ebanista, 2 tapiceros, 3 pintores y los dueños que colaboraban en todo el proceso operativo, administrativo y comercial.

Se compraron: el compresor, las pistolas neumáticas de ganchos, de pintura, neumáticas de lijado. Después se compró la sierra sinfín y poco a poco las otras sierras, cantiadora, reuter, etc.

La producción se incremento en 200% y las ventas (de \$3.000.000 de pesos mensuales a \$50.000.000 mensual en temporada baja y en alta 80.000.000), 1566% a 2433% respectivamente.

Fabrimuebles Ltda. Actualmente produce y comercializa los siguientes productos: juegos de alcobas, camas en cedro rosado, tableros de sajo, juegos de salas sillas en madera y tapizados de última moda.

Además de producir y comercializar sus propios muebles de madera para el hogar. En algunos casos presta servicio de reparación (excepciones).

Los productos que representan mayores ventas actualmente son denominados “**la línea económica**” tales como: los comedores ajedrez, la cama ajedrez y sala junior.

Fabrimuebles Ltda, actualmente fabrica productos orientados al hogar, sin embargo, no ha realizado un estudio de mercado previo que identifique las oportunidades del sector que le permitan desarrollar un plan estratégico de ventas.

Sus clientes son ocasionales y se identifican porque son visitantes del almacén La 14 de Calima, referidos, amigos y transeúntes que pasan por el almacén de la 44 y la fábrica (ubicada en Palmira).

Los canales de distribución identificados en Fabrimuebles Ltda son:

Distribuidores (personas que tienen almacenes y compran para vender en Cali, y Palmira).

Particulares.

El nivel de ventas de la empresa se aprecia en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Promedio de Ventas

Período	Promedio (\$)	Variación
1996 a 2000	\$120.000.000	
2001 a 2007	\$320.000.000	166.6%
2008 a 2009	\$240.000.000	- 25%

Fuente: la empresa

La empresa tiene la planta en la ciudad de Palmira calle 42 No 48-49 el punto de venta del Centro Comercial La 14 Calima ubicado en el sótano, y otro almacén ubicado en la calle 44 No 1E-167.

Todos los edificios donde funciona la empresa son alquilados, cuyas áreas son:

Planta: 780m².

Almacén La 14 Calima: 250 m².

Almacén La 44: 800 m².

El transporte hasta el mes de junio de 2010 era un camión JAC, infortunadamente sufrió un siniestro lo cual le permitió darle oportunidad a un empleado de la empresa el cual era dueño de una camioneta quien la puso a disposición y ahora presta el servicio de transporte de mercancía.

La capacidad instalada de producción de Fabrimuebles Ltda. Son aproximadamente 350 unidades por mes

Actualmente Fabrimuebles Ltda., no tiene estructurado los diagramas de Producción

Las Etapas del proceso de producción de Fabrimuebles Ltda. Se divide en dos: los muebles que se consideran hechos de madera sólida como las sillas de comedor y los muebles que son tapizados (en base de armazón).

Muebles de madera sólida:

Preparación de madera. Se prepara la madera que llega en bloques (se alista y corta de la medida para sacar las partes de los muebles)

Ebanistería. Se perfecciona los cortes y se le da forma al madera pero solo las partes, al final del proceso de ebanistería se ensambla pero rústicamente.

Preparación y pintura. Esta sección tiene la finalidad de perfeccionar hasta tal punto los muebles que salieron de ebanistería y prepáralos para que sean terminados. Esta es la etapa crítica del proceso porque si no realizan bien la preparación cuando se le coloque la pintura se van a notar todos los detalles de la madera.

Terminación. Esta sección se encarga de colocar los accesorios y pulir con un producto para dar brillo a la madera terminada y empacar para transporte

Esqueletería. La materia prima de esta sección son las tablas de 6 mts de sajo que sirven para armar las estructuras de las salas.

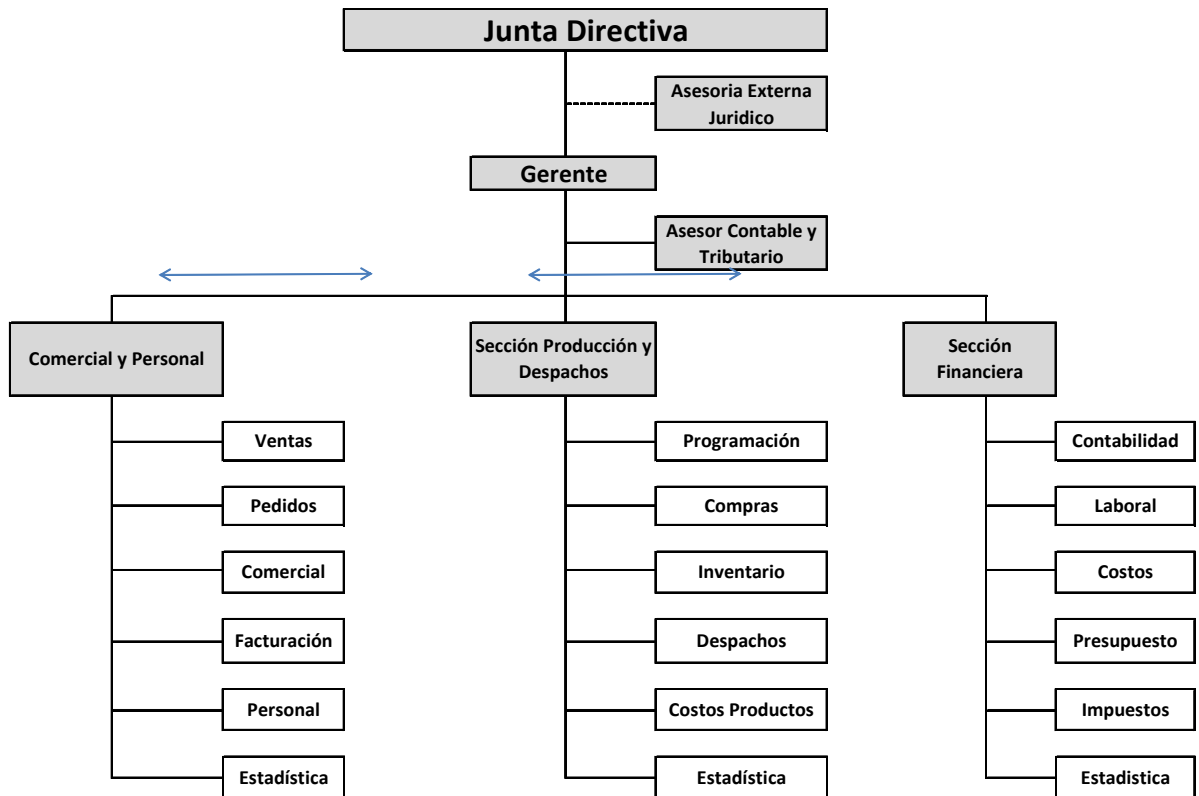
Corte y costura. En esta área se corta la tela y la espuma dependiendo de cada estilo del producto y se prepara para cada uno de ellos.

Tapicería. En esta área se forran los esqueletos de las salas con la espuma y las telas que los clientes han escogido estos dos elementos previamente preparadas.

Terminado. Esta sección se encarga de colocar los accesorios y pulir con un producto para dar brillo a la madera terminada y empacar para transporte.

La Figura 1 representa la estructura organizacional actual suministrada por la empresa:

Figura 1. Organigrama de la Empresa



En la nómina de Fabrimuebles Ltda. Se encuentra registrado el siguiente personal:

Total empleados Directos: 14

Total empleados Indirectos (Contratistas): 22

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio se clasifica como descriptivo, de acuerdo a su definición.

"Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989). Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que investiga"³⁴

Los estudios descriptivos miden conceptos o recolectan información sobre éstos.

Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

Se considera que el caso de estudio es una investigación descriptiva porque lleva a conocer información de gran importancia como son; las situaciones, costumbres y actitudes que se destacan en la empresa y que ayudan a realizar una descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas que en esta se realicen. La idea no es limitar la recolección de datos, sino predecir e identificar las relaciones que existen entre dos o más variables, recogiendo datos sobre la base de una problemática o teoría manifestada como objetivo de la investigación, exponer y resumir la información de manera cuidadosa y luego analizar minuciosamente los resultados, con el fin de identificar la condición y estado en que se encuentra la empresa, para posterior soporte en la elaboración de herramientas para la toma de decisiones.

5.2 FUENTES DE INFORMACIÓN Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

5.2.1 Fuentes Primarias

El personal de la empresa conformado por 14 empleos directos y 22 indirectos constituyeron la fuente primaria de investigación. Con el fin de visualizar la situación interna de la empresa se realizó una entrevista exclusiva dirigida al gerente y propietario además de la realización de una encuesta mediante la tarjeta Crawford a todos los empleados de la empresa para la realización de un

³⁴ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill. 2003, p. 102.

apropiado diagnóstico, permitiendo visualizar un panorama más amplio que sirvió como base para conocer a fondo la situación actual de la empresa e identificar los problemas más críticos y posteriormente encontrar las soluciones que permitan el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Sistematización de las fuentes Primarias.

-Tarjeta Crawford: Es una encuesta individualizada con preguntas abiertas para que el personal no sea sesgado y exponga lo que a su criterio personal piensa de la empresa, su finalidad es obtener información de la situación actual de la empresa. Las preguntas utilizadas mediante este método son las siguientes:

¿Cuáles son las debilidades o problemas que usted como colaborador considera que tiene la empresa?

¿Cuáles son las fortalezas que usted como colaborador considera que tiene la empresa?

Una vez fueron identificadas se pedía que se calificaran de 1 a 10 de acuerdo a su importancia, los resultados tabulados se priorizaron de acuerdo al principio de Pareto.

-Método a través de entrevista: Conversación personalizada en la que intervienen el entrevistador (Autoras del presente trabajo) y el entrevistado (Avelino Núñez, Gerente y propietario) sosteniendo un tema de interés mutuo, dicha entrevista se realizó mediante el siguiente cuestionario que abarca distintas áreas de la empresa.

Estructura De Mercadeo

¿Cómo está conformado el portafolio de productos? (Categorías o Líneas y Precios que manejan).

¿A qué mercado está dirigido?

¿En donde se encuentra ubicado este mercado?

¿Qué canales de distribución utilizan?

¿Quiénes son los clientes de la empresa?

¿Los clientes son fieles?

¿Los clientes están satisfechos?

¿Cuántos puntos de venta tienen?

¿Qué tipo de promociones realizan?

- ¿Tiene identificada su competencia inmediata? ¿Quiénes son?
- ¿Cuáles son los atributos presentados al cliente para que escojan su producto?
- ¿Cuál es su participación en el mercado?
- ¿Cuáles son los costos de distribución y ventas?
- ¿Cuál es el ciclo de vida del producto?
- ¿Cuáles son las barreras para entrar al sector?
- ¿Cuenta con proveedores suficientes? ¿Hay disponibilidad de insumos?
- ¿Cuenta con estrategia de servicio al cliente?
- ¿Hace inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos?

Estructura Técnica

- ¿Cuál es la capacidad de producción instalada y utilizada de la empresa?
- ¿Cuáles son las actividades generales del proceso de producción?
- ¿Cuántas personas intervienen el proceso?
- ¿Cuál es la materia prima utilizada para la elaboración de los muebles?
- ¿Tiene alianzas con los proveedores?
- ¿Cuál es la maquinaria que poseen? (Mencionar nombres de equipos y cantidades)
- ¿Cuál es el área de la planta?
- ¿Las instalaciones son propias o alquiladas?
- ¿Los operarios poseen habilidad técnica y de manufactura?
- ¿Tienen capacidad de innovación?
- ¿Cómo considera el nivel de tecnología utilizado en la fabricación de los muebles?
- ¿Hay efectividad de la producción y programas de entrega?
- ¿Cuál es el Valor Agregado al producto?
- ¿La producción es en línea? ¿Por lotes? ¿Por pedido?

- ¿Cuentan con tecnología de computadores?
- ¿Hay coordinación e integración con otras áreas?
- ¿La producción es flexible?

Estructura Organizacional

- ¿La empresa tiene definidas visión, misión, objetivos, principio, valores?
- ¿Cómo es la Selección del personal?
- ¿Qué sistema de Contratación manejan?
- ¿Cómo se hace la evaluación del desempeño?
- ¿Qué políticas de motivación se aplican?
- ¿Actualmente cuenta con algún programa de salud ocupacional?
- ¿Se usan planes estratégicos?
- ¿Qué hace a nivel de responsabilidad social?
- ¿Evalúa el medio?
- ¿Cuenta con sistemas de control? ¿Cuáles?
- ¿Cuál es el Nivel académico del talento humano?
- ¿El personal rota mucho o es estable?
- ¿Hay muchos accidentes? ¿Cuáles son los riesgos mas graves?

Estructura Financiera

- ¿Cuenta con un software y personal en el área contable? ¿Cuál?
- ¿Cómo considera en la actualidad su situación financiera?
 - Estable
 - Inestable
 - En crecimiento
- ¿Cómo se encuentran los indicadores financieros de la empresa?
 - Liquidez

Rentabilidad

Endeudamiento

¿Podría suministrar los estados de resultados públicos?

¿Tiene Acceso a capital cuando lo requiere?

¿Hay facilidad para salir del mercado?

¿Cuál es el grado de utilización de su capacidad de endeudamiento?

5.2.2 Fuentes secundarias

Se usaron como fuentes secundarias los datos provenientes de Planeación Nacional, DANE, Cámara de Comercio, entre otras. Además se utilizarán libros y documentos de la empresa.

5.3 PROCEDIMIENTO

Las etapas del proyecto están ligadas a los objetivos específicos planteados:

Fase 1. Análisis del entorno. Contiene la descripción del macro y microambiente y la aplicación de las matrices de Perfil de Oportunidades del Medio – POAM y Evaluación del Factor externo – EFE.

Fase 2: Análisis de la situación interna de la empresa para identificar las fortalezas y debilidades. En esta etapa se describe la situación interna de la empresa y se hace la aplicación de las matrices de Perfil de Capacidad Interna – PCI y Evaluación del Factor Interno – EFI.

Fase 3. Análisis DOFA, para definir las estrategias a desarrollar con base en los análisis externo e interno, se complementa con el análisis de vulnerabilidad de la empresa.

Fase 4. Definición de la misión, visión y objetivos estratégicos, diseño del Plan de acción a corto, mediano y largo plazo y definición de los mecanismos de evaluación y control.

6. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

6.1 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO

A continuación se presentan los entornos económico, político y legal, social, tecnológico, cultural, ambiental y competitivo, que influyen de manera directa en las empresas del sector del mueble y particularmente en la empresa en estudio.

6.1.1 Entorno económico

La situación económica de un país o una región se mide en función del comportamiento de las principales variables entre ellas el producto interno bruto – PIB, la inflación-IPP, IPC, la revaluación o devaluación a través de la TRM, entre otras.

Para efectos de este análisis, se presenta la situación a nivel nacional y luego a nivel local. En este último aspecto se considera la situación de las ciudades de Cali y Palmira, la primera porque allí se encuentra el mercado objetivo y los canales de distribución, y la segunda porque en esta se encuentra ubicada la empresa.

PIB. En el Cuadro 2 y la Figura 2 se presenta el producto interno bruto del 2000 al 2009, donde se aprecia un crecimiento sostenido hasta el año 2007 producto de las acciones realizadas por el gobierno y el sector privado por recuperar la economía después de la recesión de 1999. No obstante, en el 2008 y 2009 la reducción en la variación del PIB demuestra que aunque la economía mejora, es decir, el PIB crece, cada vez el ritmo es menor.

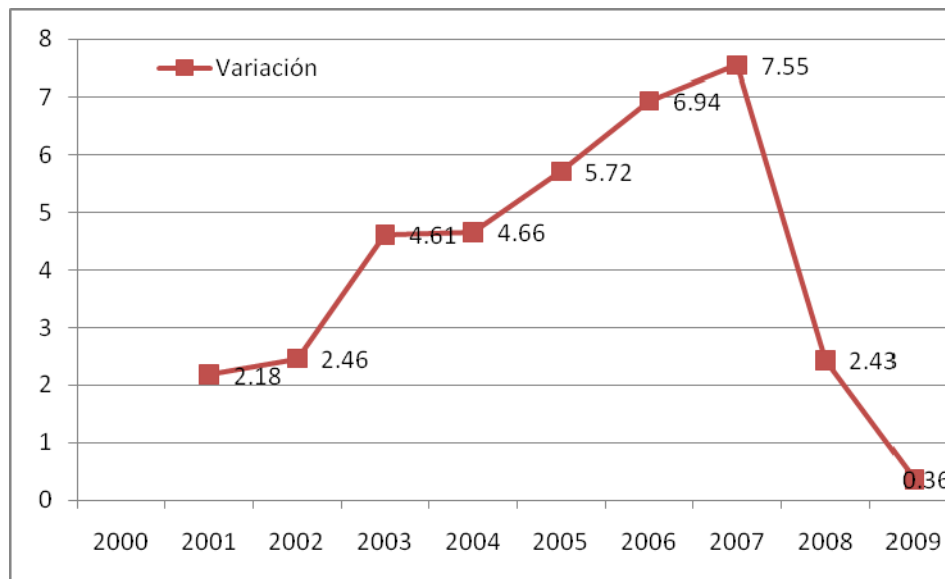
Cuadro 2. PIB

Año	PIB	Variación
2000	196.373.851	
2001	200.657.109	2,18
2002	205.591.281	2,46
2003	215.073.655	4,61
2004	225.104.157	4,66
2005	237.982.297	5,72
2006	254.505.598	6,94
2007	273.710.257	7,55
2008	280.369.033	2,43
2009	281.367.310	0,36

Fuente: DNP. DANE. PIB. [En línea]. [Consultado el 3 de diciembre de 2010].

Disponible en <http://www.businesscol.com/economia/pib.htm>

Figura 2. PIB Nacional 2000 -2009 (A precios constantes del 2000)



Fuente: Cuadro 2.

Si se analiza el PIB por sectores económicos, se puede apreciar que los sectores que más impulso le han dado a la economía son: el Sector de la Construcción aportando al PIB el 12.8% en el último año pese a la caída que tuvo en el 2008, cerrando con -0.3 y el Sector de Explotación de Minas y Canteras aportando al PIB el 11,3% siendo este el sector que ha ido creciendo durante los últimos 9 años de manera constante.

Y los sectores que incidieron en la reducción del crecimiento son: el sector de la industria manufacturera con el - 6.3, quien venía en un crecimiento constante hasta el año 2007 con el 9.5 y cayendo en crisis en el siguiente año a -1.8%.

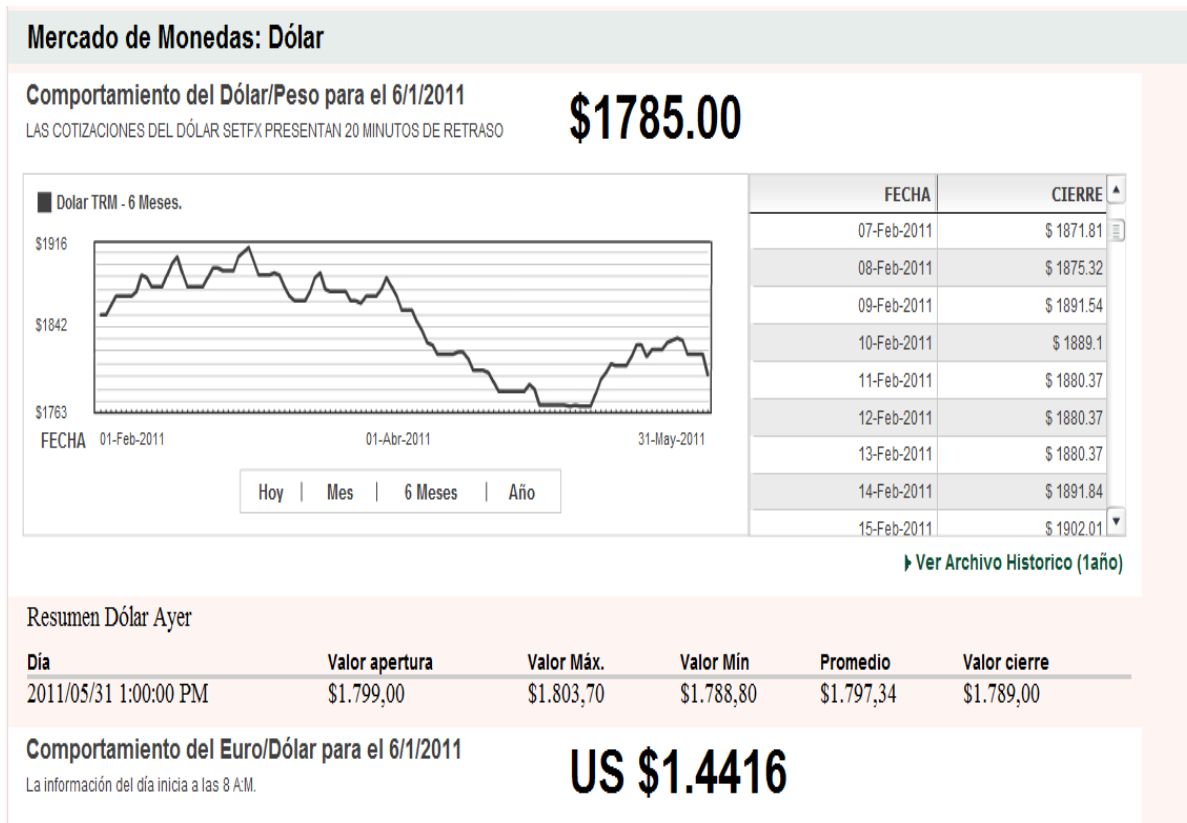
También otro sector que incidió en PIB fue el sector de comercio, reparación, restaurantes y hoteles con el -2.9%, el cual desde el 2008 ya venía presentando una caída del 1.7%, obteniendo como conclusión final que los dos últimos años 2008 y 2009 han sido los que más han afectado el país en el crecimiento de su economía con una variación anual del 2.43 y 0.36. (Ver Cuadro 3).

El impacto del decrecimiento en las variaciones del PIB influye de manera determinante en el comportamiento de la demanda puesto que una economía con problemas implica desempleo y por ende menor capacidad de compra.

No obstante, la situación actual invernal en Colombia en poco tiempo se va a ver reflejada en el crecimiento de este índice puesto que se han perdido cosechas y ganado, y se han afectado muchos frentes productivos.

Tasa de Cambio. Teniendo en cuenta la tasa de cambio en Colombia con respecto al dólar tal como se ve en la figura 3, se puede apreciar en lo que va corrido del año como entre los meses de enero, febrero y marzo, el TRM se mantuvo en promedio entre 1.842 y 1.916, sin embargo a partir de abril, el dólar ha tenido una caída que solo se ha podido recuperar un poco para el mes de Mayo, no obstante la tendencia es a la baja, situación que perjudica a los empresarios que realicen exportaciones, pero que beneficia a otros que por el contrario importan mercancías e insumos para la elaboración de sus productos.

Figura 3. Tasa de Cambio



Fuente: Periódico Portafolio. Indicadores Económicos

Cuadro 3. PIB por actividades económicas

Ramas de actividad		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*	2008*	2009*
		ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL
AGROPECUARIO, SILVICULTURA, CAZA Y PESCA		0,5	5,3	3,2	1,8	2,4	3,9	3,9	2,6	1,0
01	Productos de café	-0,9	10,3	-0,9	-3,0	0,1	5,9	5,0	-8,9	-23,3
02	Otros productos agrícolas	2,3	8,0	2,1	2,3	2,8	1,4	3,8	2,7	4,7
03	Animales vivos y productos animales	-0,5	1,3	5,6	2,2	2,3	6,2	3,5	5,6	1,5
04	Productos de silvicultura, extracción de madera y actividades conexas	-2,7	4,2	2,3	10,6	6,6	1,6	6,9	-6,3	3,5
05	Productos de la pesca	-7,0	-4,8	4,9	-1,6	0,9	12,4	6,6	6,3	3,4
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS		-7,2	-2,4	0,9	-0,9	1,7	3,2	2,9	7,3	11,3
INDUSTRIA MANUFACTURERA		1,6	1,0	7,3	5,3	5,4	6,8	9,5	-1,8	-6,3
24	Productos de madera, corcho, paja y materiales trenzables	2,1	7,1	13,6	9,2	5,4	4,5	15,1	-9,8	-1,8
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA		5,0	1,0	3,3	2,9	3,0	3,1	3,7	1,2	1,2
CONSTRUCCIÓN		1,6	3,2	14,7	13,4	12,8	13,5	11,5	-0,3	12,8
41	Trabajos de construcción, construcción y reparación de edificaciones y servicios de arrendamiento de equipo con operario	0,5	26,5	11,7	32,2	4,7	11,8	1,1	18,2	-12,4
42	Trabajos de construcción, construcción de obras civiles y servicios de arrendamiento de equipo con operario	2,1	-8,4	16,8	0,9	19,7	14,8	19,1	-11,8	33,9
COMERCIO, REPARACIÓN, RESTAURANTES Y HOTELES		3,4	2,9	5,8	6,0	7,3	8,7	8,7	1,7	-2,9
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIÓN		4,7	2,5	5,2	5,0	8,7	9,2	11,0	4,0	-1,2
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, INMUEBLES Y SERVICIOS A LAS EMPRESAS		5,1	6,1	5,7	3,9	5,5	6,7	7,3	5,6	3,1
52	Servicios inmobiliarios y alquiler de vivienda	6,1	1,7	1,8	2,8	2,3	4,4	2,5	2,8	3,1
SERVICIOS SOCIALES, COMUNALES Y PERSONALES		1,8	-0,6	0,2	3,6	4,6	4,7	4,7	2,1	1,3
PRODUCTO INTERNO BRUTO		2,2	2,5	4,6	4,7	5,7	6,9	7,5	2,4	0,4

Fuente: DNP. DANE. PIB. [En línea]. [Consultado el 3 de diciembre de 2010]. Disponible en <http://www.businesscol.com/economia/pib.htm>

Para efectos de este estudio es importante conocer la situación económica del Valle del Cauca porque la empresa está ubicada en Palmira y comercializa en Cali; estas dos ciudades son las más importantes de la región.

En el Cuadro 4 se puede apreciar que el Valle del Cauca participa con casi el 11% al PIB y su crecimiento promedio es de 4.6% frente al del país que corresponde a 5.3%. Además el ingreso per – cápita se encuentra por encima del nacional.

En la Figura 4 se observa un comportamiento creciente del PIB con un leve decrecimiento entre el 2005 y el 2006. La Figura 5 aclara la variación y la participación al PIB nacional.

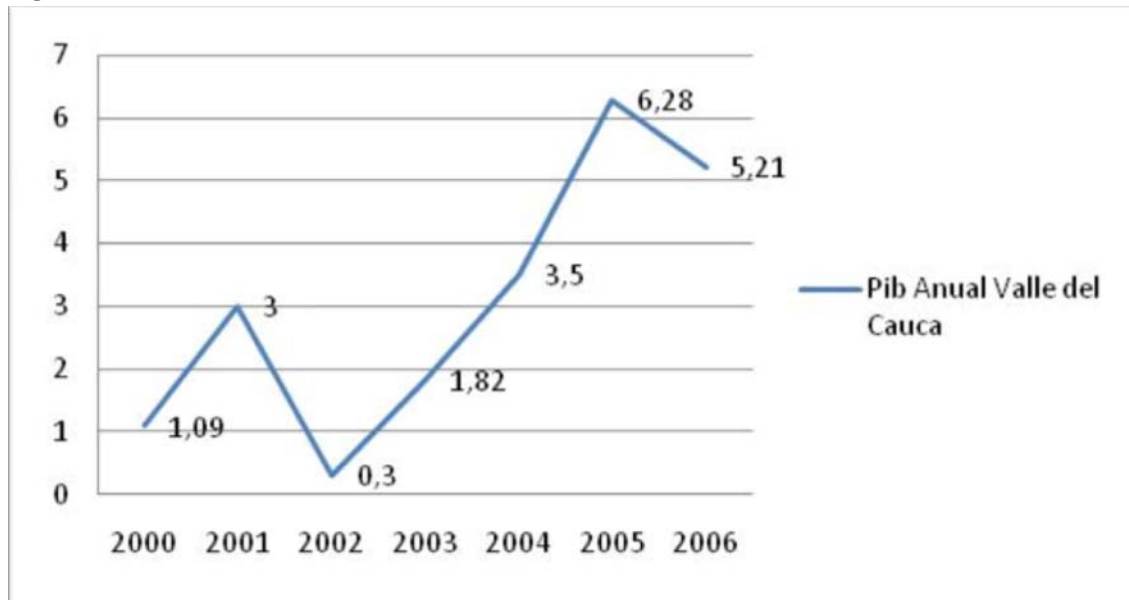
Cuadro 4. Aspectos Generales Valle del Cauca – 2007.

VARIABLES E INDICADORES	VALLE DEL CAUCA	PAÍS
Extensión territorial (Km ²)	22.140	1.141.748
Número de municipios, 2008	42 municipios 415 corregimientos 37 inspecciones	1.098
Población 2005 (CENSO)	4.161.425	42.888.592
Participación del PIB departamental en el total nacional, 2007	10,89 %	100%
Crecimiento promedio PIB (%) 2001 – 2007	4,6%	5,3%
PIB per cápita, 2007	\$10.572.521* US\$ 5.087	\$9.831.050* US\$ 4.730

Corresponde al PIB per cápita departamental en precios corrientes de 2007

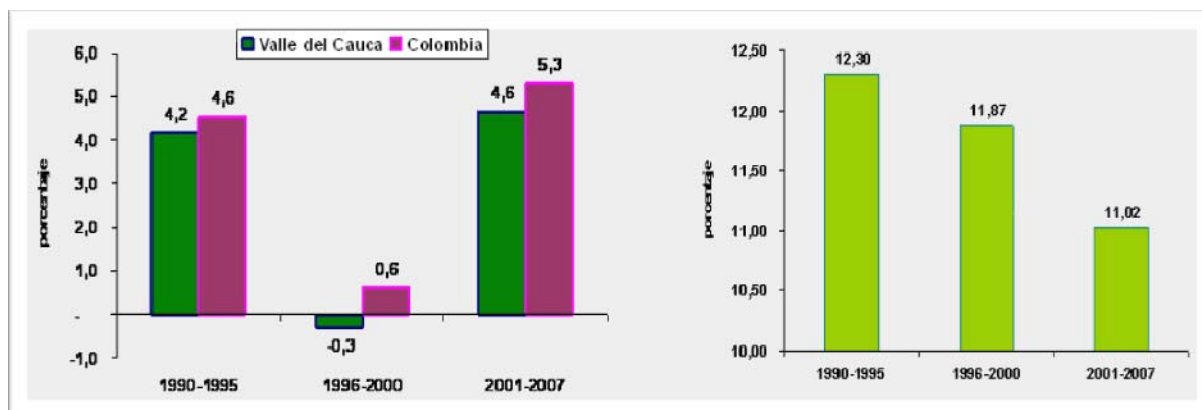
Fuente: IGAC, DANE

Figura 4. PIB anual del Valle del Cauca



Fuente: OBSERVATORIO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL VALLE DEL CAUCA. Cuentas departamentales. 2007.

Figura 5. Crecimiento y participación del PIB



Variación anual

Participación en el PIB de Colombia

Fuente: OFICINA DE ESTUDIOS ECONÓMICOS. Perfil del Departamento del Valle del Cauca. Noviembre del 2010.

Según cifras de la Cámara de Comercio de Cali, el Valle hoy alberga 9,7 por ciento de la población colombiana y genera 11% del PIB del país.

Al respecto, Germán Jaramillo, presidente del Comité Intergremial, considera que entre los legados que ha dejado el Valle en su centenario está la plataforma de desarrollo económico y social del Pacífico.

Para Julián Domínguez, presidente de la Cámara de Comercio de Cali, la prosperidad empresarial del departamento se refleja en que 123 de las empresas que allí se ubican están dentro de las 1.000 más grandes de Colombia, y participan con 10,2 por ciento de los activos totales del sector real.

Pese a estos datos, las metas son más ambiciosas, es por eso que la Comisión Regional de Competitividad proyectó lo que se espera del departamento en los próximos 25 años.

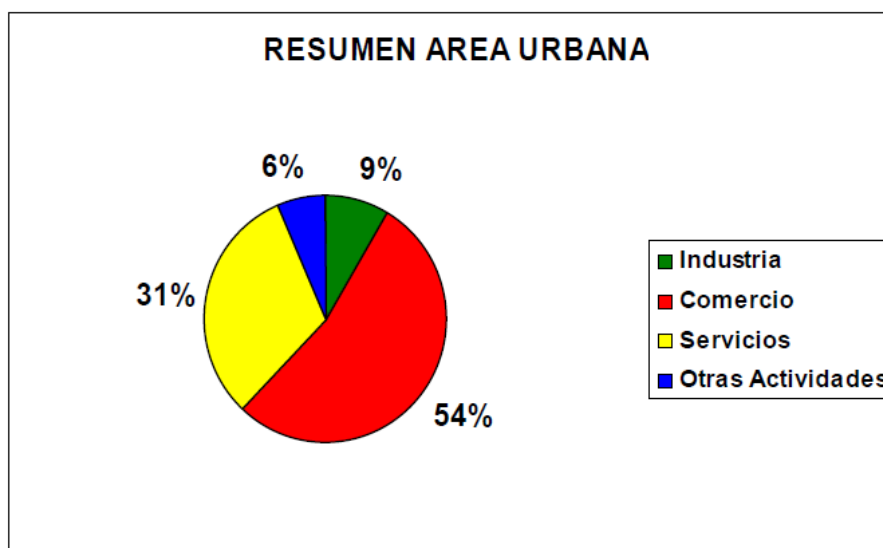
Por ejemplo, el objetivo para el año 2032 es lograr una exportación per cápita de 2.000 dólares, que actualmente solo suma 506 dólares. Así mismo, se plantea reducir la informalidad empresarial de 43,3 a 25 por ciento y bajar la pobreza de 27 a 15 por ciento.

En materia de infraestructura, el objetivo es tener en 2032, 48 por ciento de vías arteriales en doble calzada y mover 26 millones de toneladas por Buenaventura. De igual forma, se espera transportar 2,5 millones de toneladas por tren, y así reducir el costo de las exportaciones.

Para cumplir con estos planteamientos, la propuesta de la Comisión es trabajar sobre 14 cadenas productivas, como la bioindustria, los servicios y tecnologías ambientales, y la industria aeroespacial. (FEC)³⁵

Teniendo en cuenta que la empresa está localizada en Palmira en su área urbana y esta se dedica a la fabricación y comercialización, es importante destacar que el comercio es el renglón con mayor participación; el cual se relaciona con gran parte de actividad de la empresa en estudio.

Figura 6. Empresas de Palmira según actividad económica

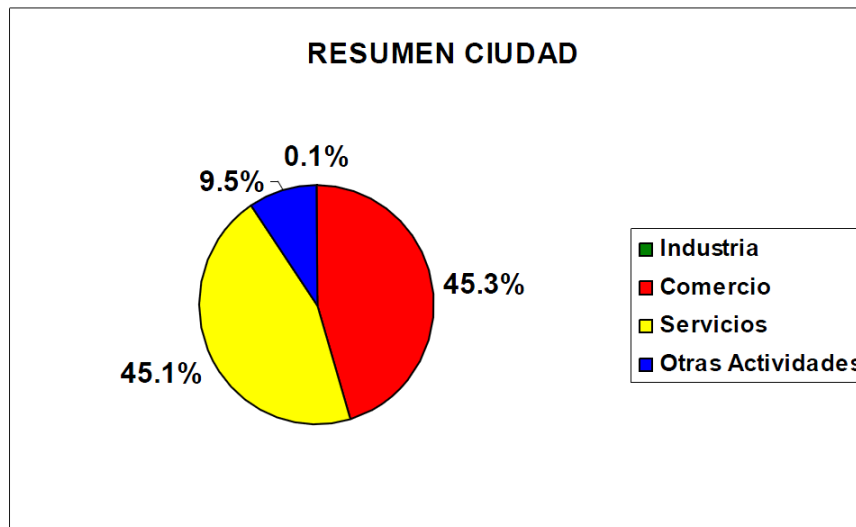


Fuente: Censo General 2.005, Marco Geoestadístico Nacional, 2.004.

Unidad económica predominante en Palmira. La unidad económica predominante por área geográfica urbana es, el sector del comercio con una participación del 54% seguido del sector de servicios con el 31% y el sector que menos predomina son otras actividades con el 6% seguido del sector industrial con una participación del 9%, teniendo en cuenta que este último se encuentran localizadas a las afueras de la ciudad.

³⁵ PERIÓDICO LA REPÚBLICA. Sección Económica. [en línea]. Publicado el 16 01 2010 [Consultado 04 12 2010]. Disponible en http://rse.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2010-04-16/valle-aporta-11-del-pib-nacional_97877.php

Figura 7. Empresas de Cali según actividad económica



Fuente: Censo General 2.005, Marco Geoestadístico Nacional, 2.004.

Unidad económica predominante en Cali. La unidad económica predominante por área geográfica urbana comparativamente son dos; el sector comercial con una participación del 45,3%, igualándolo el sector de servicios con el 45,1%. El sector con menos participación en la ciudad es el industrial con el 0.1%. Para la empresa en estudio, se encuentra en el sector comercial siendo este de gran importancia en la ciudad pero también de gran exigencia debido a la competencia.

Figura 8. Inflación en Cali



Fuente: DANE. OBSERVATORIO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL VALLE DEL CAUCA. Cali, 2010.

IPC -IPP: este indicador es determinante de los precios y mide la inflación con relación al productor y al consumidor. En el Cuadro 5 se presenta el índice para el país y para la ciudad de Cali.

Cuadro 5. Inflación

Año	IPP				IPC			
	Colombia	V(%)	Cali	V(%)	Colombia	V(%)	Cali	V(%)
2000	115,52				60,69		60,26	
2001	126,38	9,40			65,52	7,96	65,20	8,20
2002	133,07	5,29			69,68	6,35	69,85	7,13
2003	145,21	9,12			74,65	7,13	75,36	7,89
2004	152,71	5,16			79,06	5,91	79,83	5,93
2005	157,49	3,13		4.6	80,86	2,28	83,75	4,91
2006	164,08	4,18		4.3	86,62	7,12	87,16	4,07
2007	165,76	1,02		5.0	91,42	5,54	91,60	5,09
2008	177,73	7,22		7.6	97,82	7,00	97,75	6,71
2009	181,17	1,94		1.2	101,93	4,20	101,26	3,59
2010	183,94	1,53			104,15	2,18	102,89	1,61

Fuente: BANCO DE LA REPÚBLICA COLOMBIA. Índice de Precios al Consumidor nacional y según ciudades (IPC). Bogotá, 2010.

Según la agenda de presentación realizada por el Presidente de la Cámara de Comercio de Cali, Julián Domínguez Rivera el 3 de Marzo de 2010, en la ciudad de Cali se puede apreciar finalmente como en el 2009 se presenta la variación anual históricamente más baja, siendo también la más baja a nivel nacional siguiéndole Bogotá con una variación de 1,9.

Hasta el 2010 se observa que aunque la inflación ha ido creciendo, su variación cada vez es menor. No obstante hay inflación y crecimiento en el nivel de precios tanto para el productor como para el consumidor lo que afecta la competitividad del sector porque el precio está en función de los costos. Se espera que la inflación crezca para los próximos años porque la situación de emergencia invernal dispara los precios de los productos como consecuencia del desabastecimiento de productos, insumos y materias primas. Sin embargo una entrevista realizada por el Diario La República al gerente del Banco de la República, José Darío Uribe Escobar dice lo siguiente con respecto a cómo le fue a la economía colombiana en el 2010, y cuál es su percepción para el año entrante. “Este año terminará muy bien con un crecimiento cercano al 4,5% y una inflación por debajo del 3%. Es decir, en la parte media-inferior del rango meta de largo plazo. Para el año 2011 se espera unas cifras muy similares, o sea crecimientos alrededor del 4,5% y un índice de precios por debajo del 3%.”

Tasas de Interés. En el Cuadro 6 se relacionan las tasas de colocación para acceder a créditos y financiación. Se puede apreciar su reducción, lo que significa que las personas cada vez reciben menos por poner su dinero en las entidades financieras, mientras las colocaciones casi duplican a las captaciones.

Aunque las tasas de interés han tendido a la reducción, no dejan de ser altas en comparación con otros países.

Cuadro 6. Tasas de interés

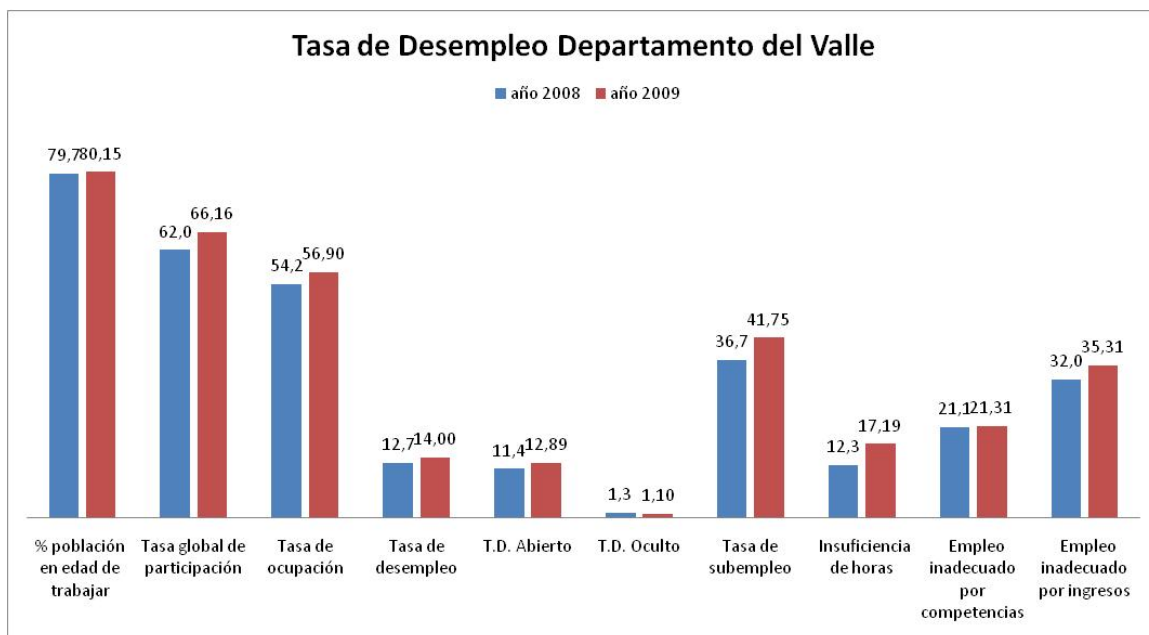
Año	Captación	Colocación
2000	9.92	16.63
2001	10.8	18.15
2002	8.4	14.11
2003	7.6	12.81
2004	7.8	13.07
2005	6.3	12.58
2006	6.8	11.51
2007	9.0	14.32
2008	10.1	16.36
2009	6.1	12.48
2010	4.9	8.89 a Nov

Fuente: BANCO DE LA REPÚBLICA. Tasa de interés activa efectiva anual. Tasa activa total sistema.

Tanto las tasas de captación como las de colocación siguen a la baja. La caída en la inflación ha contribuido a consolidar esta tendencia. En el caso de las tasas de interés, los empresarios se ven beneficiados si tienen créditos bancarios con los bancos o desean adquirirlos para reinversión.

Tasa de empleo: De acuerdo a las cifras del Dane sobre el mercado laboral por departamento se puede apreciar como el aumento en la población en edad para trabajar no alcanza un punto (0.45) de una tasa global de participación que del 62,0 pasó al 66,16. La tasa de ocupación y desempleo subieron 2,7 puntos y 1,3 y la tasa de subempleo aumento considerablemente 5,05 puntos para el año 2009, lo cual no son cifras alentadoras para el departamento pues el aumento en la tasa de desempleo limita las posibilidades de compra y consumo, y el aumento del subempleo hace que la calidad de vida se vea afectado restringiendo a los consumidores a comprar producto de lujo y solo se dediquen a cubrir sus necesidades básicas, afectando así la economía.

Figura 9. Tasa de Desempleo Departamento del valle



Fuente: DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares, tasa global de participación, de ocupación y desempleo (abierto y oculto) 2008 (enero - diciembre).

Los principales resultados de la Gran Encuesta Integrada de Hogares muestran que en el mercado laboral para el 2009 en Cali y su área metropolitana, se produjo aumentos generalizados en desempleo, ocupación, participación y subempleo (objetivo y subjetivo).

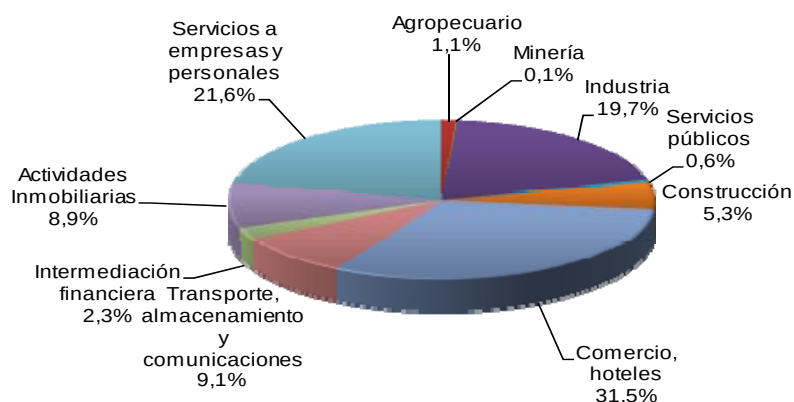
En 2009 la tasa de desempleo terminó en 13,6% frente al 12% presentado en 2008; es decir 1,6 puntos de incremento. Respecto a las 24 ciudades (13,7%) la tasa de desempleo de Cali-Yumbo se ubicó por encima del promedio de éstas, pero por debajo de Pereira (19.9%), Popayán (19,6%), Quibdó (19,3%), Armenia (17,6%), Ibagué (17,1%), Pasto (16,9%), Montería (15,6%), Medellín (15,4%), Manizales (15,2%), Riohacha (14,5%) y Neiva (14,4%).

Las ciudades que registraron tasas de desempleo por debajo de la local fueron: Tunja (13,5%), Cartagena (13,2%), Florencia (12,7%), Sincelejo (11,6%), Cúcuta (11,4%), Bogotá (11,3%), Valledupar (11,3%), Villavicencio (11,1%), Barranquilla (10,7%), Santa Marta (10,7%), San Andrés (9,4%) y Bucaramanga (9,3%). Ver Anexo 2

El crecimiento de la población y la conformación de nuevos núcleos familiares son una oportunidad para el sector. No obstante el alto nivel de desempleo puede

afectar la demanda restringiéndola por la reducida capacidad de compra de muchos hogares.

Figura 10. Población de Cali ocupada Enero-marzo 2011



Fuente: DANE – Gran Encuesta de Hogares, abril de 2011

Sin embargo, se puede ver la relación entre la unidad económica predominante mencionada anteriormente en el figura 7 y la población ocupada para las empresas de Cali según la actividad económica, donde muestra que la mayor participación de personas ocupadas y que le aportan a la economía de la ciudad se encuentran en los sectores del comercio seguida de los servicios, con una participación del 31.5% y el 21.6%.

Con base en las principales variables económicas, se determinó el impacto de cada una de manera resumida en el Cuadro 7.

Cuadro 7. Matriz de impacto de las variables económicas.

Variables	Situación actual	O/A	Intensidad			Impacto		
			A	M	B	A	M	B
PIB	Economía inestable	A		X			X	
Inflación	Alta con tendencia al decrecimiento.	A		X		X		
Tasas de interés	Las empresas reducen las utilidades debido a las altas tasas de interés	A		X		X		
Tasa de desempleo	Alta tasa de desempleo restringe la demanda.	A		X			X	X

Fuente: las autoras

6.1.2 Entorno Político y Legal

El marco legal y político del país en la Constitución Política de Colombia le asigna al Estado al igual que todas las personal la obligación de proteger y conservar los recursos naturales de la Nación, por tal razón, los entes encargados de estudiar los proyectos de ley, emiten normas que le permitan regular, proteger y estimular al comercio de los sectores, y para efectos de este análisis, el sector maderero, garantías sostenibles para su negocio y dinamismo en la competencia de mercados de bienes y servicios.

El entorno político no solo hace referencia a los problemas existentes en el país en este orden, los cuales se refieren a la existencia de diferentes fuerzas del poder y a la corrupción que ha permeado los diferentes estamentos, sino a las políticas realizadas para mejorar las condiciones económicas y sociales.

Como políticas económicas se destaca el apoyo a las empresas a través de la ley mipymes o Ley No. 905 del 2004, “por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”, la Ley 450 de exención de impuestos a las empresas en crisis, Expopyme, entre otras. Estas se constituyen en oportunidad para el crecimiento empresarial.

EXPOPYME busca promover el desarrollo de nuevos productos, procesos productivos y métodos de gestión destinados a la exportación, a través de metodologías e instrumentos de apoyo diseñados por el programa.³⁶

Para FABRIMUEBLES LTDA. En su visión de expandirse en el mercado, es una oportunidad que le aporta a su programa de exportación que actualmente está interesado en iniciar con el Centro de Información Empresarial Zeiky de la Cámara de Comercio de Palmira.

Con respecto al marco legal, todas las empresas que explotan la madera o utilizan la madera como materia prima deben tener en cuenta el Decreto 1791 de 1996 por medio de la cual se establece el régimen de aprovechamiento forestal.³⁷

También es importante resaltar que debido a la ilegalidad para adquirir la materia prima, las entidades públicas y privadas deciden hacer alianza para combatir el comercio ilegal de la madera en Colombia el 21 agosto / 2009.

³⁶ PROEXPORT. Expopyme. [en línea]. [Consultado el 04 12 2010]. Disponible en <http://www.proexport.com.co/VBeContent/newsdetail.asp?id=8213&idcompany=16>

³⁷ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Ministerio del medio Ambiente. [en línea]. [Consultado el 04 12 2010]. Disponible en http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/decretoslinea/1996/octubre/04/dec1791041996.pdf

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.³⁸ El Gobierno a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con la aplicación de la Ley 1014 de 2006 de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, se compromete como responsable de la política pública en la materia.

La Figura 11 representa el esquema de dicha política.³⁹ Esta política se rige bajo las siguientes normatividades:

Figura 11. Política nacional de emprendimiento



Fuente: MINCOMERCIO. Política Nacional de Emprendimiento. [En línea]. [Consultado el 05 12 2010]. Disponible en <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/newsdetail.asp?id=7101&idcompany=23>

Ley 344 de 1996. Por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones.

³⁸ PROYECTO BOSQUE. Pacto Intersectorial por la Madera Legal en Colombia. [en línea]. [Consultado el 04 12 2010]. Disponible en http://www.bosquesflegt.gov.co/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=32&Itemid=16

³⁹ MINCOMERCIO. Política Nacional de Emprendimiento. [en línea]. [Consultado el 05 12 2010]. Disponible en <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/newsdetail.asp?id=7101&idcompany=23>

Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de la micro, pequeñas y medianas empresa.

Ley 789 de 2002. Artículo 40: Créase el Fondo Emprender.

Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento.

Decreto 1192 de 2009. Por el cual se reglamenta la Ley 1014 de 2006 sobre el documento a la cultura del emprendimiento y se dictan otras disposiciones.

Decreto 525 de 2009. Por el cual se reglamenta el artículo 43 de la Ley 590 de 2000 y demás normas concordantes.

Decreto 2175 de 2007. Por el cual se regula la administración y gestión de las carteras colectivas.

Decreto 4463 de 2006. Por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006.

Documentos CONPES:

CONPES 3297 de 2004. Agenda Interna para la Productividad y Competitividad: metodología.

CONPES 3424 de 2006. Banca de las Oportunidades. Una política para promover el acceso al crédito y a los demás servicios financieros buscando equidad social.

CONPES 3439 de 2006. Institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y productividad.

CONPES 3484 de 2007. Política Nacional para la Transformación Productiva y la Promoción de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas: un esfuerzo público y privado.

CONPES 3527 de 2008. Política Nacional de Competitividad y Productividad.

CONPES 3533 julio de 2008. Bases para la adecuación del Sistema de Propiedad Intelectual a la Competitividad y Productividad Nacional”.

Específicamente para el sector de fabricación de madera se hallaron las siguientes normas.

Ley 99 de 1.993. Como norma marco de la legislación ambiental colombiana, en la

cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el sector público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones.

Decreto 1791 de 1.996 del Ministerio de Medio Ambiente y Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Mediante este Decreto, el Gobierno nacional expidió el régimen de aprovechamiento forestal que tiene por objeto regular las actividades respecto al uso, manejo, aprovechamiento y de lograr un desarrollo sostenible.

Resolución 438 de 2.001 del Ministerio del Medio Ambiente. Establece el salvoconducto único nacional para la movilización de especímenes de la diversidad del Ministerio del Medio biológica, define las características del salvoconducto único nacional y demás aspectos relacionados con el diligenciamiento, validez, expedición y vigencia, competencia, control y seguimiento, entre otros aspectos.

Resolución 1367 del 2000 del Ministerio del Medio Ambiente. Establece el procedimiento para las autorizaciones de importación y exportación de especímenes de la diversidad biológica que no se encuentran listadas en los apéndices de la Convención CITES.

Resolución 454 de 2.001 del Ministerio del Medio Ambiente. Reglamenta la expedición del certificado al que alude el parágrafo primero del artículo séptimo de la Resolución 1367 de 2.000 del Ministerio del Medio Ambiente. Éste se relaciona con la exportación o importación de productos forestales de segundo grado de transformación o terminados, flor cortada, follaje y demás productos de flora silvestre no obtenidos mediante aprovechamiento directo al medio natural.

Resolución 619 de 2.002 del Ministerio de Medio Ambiente. Esta resolución fija el valor de los permisos a que se refiere la Convención sobre el Comercio del Ministerio del Medio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestre, CITES, y se define quiénes están exentos de este pago, entre otras disposiciones.⁴⁰

Resolución 8312 de 1.983 del Ministerio de Salud. Establece normas para la protección y conservación de la audición, de la salud y el bienestar de las personas, por causa de la emisión y producción de ruido. Establece los niveles

⁴⁰ DEPARTAMENTO TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL MEDIO AMBIENTE - DAMA. Unidad de Asistencia Técnica Ambiental para la Pequeña y Mediana Empresa. [en línea]. [Consultado 05 12 2010]. Disponible en http://www.codechoco.gov.co/files/Guia_transformacion_maderas.pdf

sonoros ambientales máximos permisibles.

El Decreto 948 de 1995 de Dagma. Adopta el sistema de clasificación empresarial por el impacto sonoro sobre el componente atmosférico denominado “Unidades de Contaminación por Ruido”, UCR, para la jurisdicción del DAGMA.

Resolución 0627 de 2006 del Dagma. Regula los niveles máximos permitidos, en los cuales debe estar el volumen de sus equipos de amplificación, debe ser entre 55 y 65 decibeles dependiendo del horario en el cual funcionan y la zona.

Además todas aquellas disposiciones legales contempladas en la legislación colombiana que tengan relación con la actividad productiva y contable.

Las empresas del sector del mueble también deben registrarse por lo establecido en los códigos laboral, comercial y civil; además de cumplir con los requisitos exigidos por la Cámara de Comercio y la DIAN en materia contable y de impuestos.

En el siguiente Cuadro se relacionan las variables tratadas, su situación actual, intensidad e impacto de la oportunidad o amenaza según corresponda.

Cuadro 8. Matriz de impacto del entorno Político y Legal.

Variables	Situación actual	O/ A	Intensidad			Impacto		
			A	M	B	A	M	B
Situación política	División de las fuerzas del poder	A	X				X	
Políticas del gobierno	Programas de fomento para las pymes.	O	X			X		
Normatividad	Para el cuidado del medio ambiente en cuanto al uso de la madera y la tala indiscriminada.	O	X			X		

Fuente: las autoras

6.1.3 Entorno Social

A continuación serán descritas variables tales como; inseguridad, pobreza, programas sociales, tendencias, gustos y preferencias, entre otros en el sector del mueble principalmente en la región del Valle, lugar donde se encuentra ubicado la planta de producción y el mercado objetivo actual de FABRIMUEBLES LTDA. También se dan a conocer como dichas variables se relacionan generando un impacto que puede ser favorable o desfavorable para la empresa en estudio.

“En las principales ciudades del país, donde han aumentado los índices en materia de homicidios, atracos, fleteos, riñas. Los principales desafíos a la seguridad cotidiana de la mayoría de colombianos no vienen de los frentes de las Farc, sino

de la delincuencia y el crimen organizado, el narcotráfico y los neoparamilitares".
41

El fenómeno de la inseguridad en las ciudades no es un asunto de percepción, es una realidad confirmada por los hechos y las estadísticas. Según la Fundación Seguridad y Democracia, ocho de los 10 delitos analizados en su más reciente Índice de Seguridad Urbana registran aumentos significativos y las proyecciones de los analistas indican que el año va a cerrar con saldo negativo.

En Colombia se registran al año 34 homicidios por cada 100.000 habitantes, uno de los más altos del mundo ¿el promedio del primer semestre del 2007 fue de 41 muertes violentas diarias? mientras en países como Japón el promedio es dos muertes violentas por cada 100.000 habitantes, cinco en Estados Unidos y 30 en el resto de las capitales suramericanas. Los delitos que más preocupan a los habitantes de las principales ciudades son el hurto, el atraco callejero y el homicidio. Este último delito aumentó 10,8 por ciento en el promedio nacional: pasó de 6.833 muertes violentas en el primer semestre de 2008 a 7.410 en el mismo periodo de este año. Las ciudades más afectadas son Medellín (84,5 por ciento) y Cali (23,3 por %).

Según un informe de la Fundación Nuevo Arco Iris, hoy existen 82 estructuras criminales con presencia en 273 municipios y sus principales actividades son tráfico de drogas, extorsión, robo de tierras y delincuencia común. "Son 10.000 combatientes que actualmente conforman las bandas emergentes, de los cuales 5.000 son desmovilizados que están reincidiendo en el crimen, y la otra mitad nuevos reclutas", dice el informe. De ahí que las autoridades atribuyan el crecimiento de la tasa de homicidios sobre todo a la intensificación de actividades relacionadas con el narcotráfico ¿reacomodo de las estructuras que quedaron después de la desmovilización de las Auc, ajustes de cuentas, nuevas bandas, Las zonas urbanas más violentas son Medellín, Pereira, Cali, Barrancabermeja, Popayán y Villavicencio, que registran un aumento notorio por vendettas y purgas internas entre grupos delincuenciales. "En Medellín, el 70% ciento de los homicidios se atribuye a las bandas emergentes. Nos acercamos a los índices de muertes de la época dura del narcotráfico". "Nos vemos abocados a procesos como el desplazamiento, el narcotráfico, el paramilitarismo, la guerrilla y los

⁴¹ REVISTA CAMBIO. Inseguridad. [en línea]. [Consultado 08 12 2010]. Disponible en http://www.cambio.com.co/portadacambio/842/ARTICULO-PRINTER_FRIENDLY-PRINTER_FRIENDLY_CAMBIO-5892427.html

grupos emergentes, que hacen ingenuo pensar que podemos resolver solos todos estos asuntos".⁴²

En la lista de problemas de inseguridad también figura el fleteo, una de las modalidades de hurto calificado: se registraron 1.029 casos en todo el país en los primeros siete meses del año, y las ciudades más afectadas son Bogotá, Bucaramanga, Medellín y Cali. Para hacerle frente a este delito, que se presenta a la salida de los bancos, las autoridades crearon grupos elite en cada ciudad.

Por otra parte y pese a la reducción significativa del secuestro, se trata de un delito que no ha desaparecido y, lo mismo que la extorsión, afecta especialmente a Villavicencio, Buenaventura y Barrancabermeja, según la Fundación Seguridad y Democracia. Y en cuanto a delitos contra el patrimonio, Pereira, Villavicencio, Cali y Bogotá presentan los más altos índices en hurto a residencias y comercio.

El crecimiento de la tasa de criminalidad no se debe en forma exclusiva a las actividades relacionadas con el narcotráfico. Según estudios de percepción ciudadana, las principales causas de la inseguridad urbana son la pobreza, el desempleo, la impunidad y la ausencia de policías, queja que también es recurrente entre los mandatarios locales. Mientras los estándares internacionales señalan que debe haber un policía por cada 250 habitantes, en Bogotá hay uno por cada 389, y en Medellín y su área metropolitana, uno por cada 540.

En este escenario, los cerca de tres millones de desplazados que llegan a engrosar los cordones de miseria de las ciudades, se convierten en una carga adicional para los gobiernos municipales y en un factor de competencia frente a las ya precarias oportunidades para los sectores más deprimidos.

Y a esto se suman la falta de oportunidades y el abandono estatal del agro, que han obligado a muchas familias a buscar en las ciudades una mejor calidad de vida. "Esa migración desbordada rompe todos los presupuestos y afecta el normal desarrollo de una ciudad", sostiene el consultor Raúl Afanador.

Según informes de la Fundación Seguridad y Democracia, la Policía Nacional, y los programas Cómo Vamos, los principales problemas de seguridad en la Ciudad de Cali son: Lesiones personales, Homicidios, Atraco callejero, Hurto a residencias, comercio y vehículos y Bandas delincuenciales.

Como conclusión importante se puede afirmar que el eje de la inseguridad urbana se ha trasladado de las ciudades grandes a las intermedias. Si se considera como ciudades muy inseguras aquellas que tienen las más altas tasas en tres o más delitos, entonces tenemos que de las cinco ciudades más inseguras, cuatro son intermedios. De lejos, la ciudad más insegura de Colombia es Villavicencio,

⁴² REVISTA CAMBIO. Inseguridad. [en línea]. [Consultado 08 12 2010]. Disponible en http://www.cambio.com.co/portadacambio/842/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_CAMBIO-5892427.html

seguida por Neiva, Pereira y Manizales. La única gran ciudad de este grupo es Cali. De otro lado, las ciudades donde más se ha agravado la situación, sin ser necesariamente las más inseguras, son Santa Marta, Montería y Soacha. En contraste, las ciudades donde más ha mejorado la seguridad son Cúcuta y Barranquilla. Buenas pistas para una política efectiva de mejoramiento de la seguridad urbana que está reclamando el país y que ha prometido desarrollar el nuevo gobierno.

Con respecto a la ciudad de Palmira, según información presentada en el Anexo 3, los principales delitos son:

Santos señaló la importancia de la cooperación entre las naciones para el progreso de la región. La larga experiencia colombiana en el combate contra el narcotráfico y los grupos al margen de la ley, así como los programas sociales que se han desprendido del posconflicto, fueron ofrecidos por el presidente Juan Manuel Santos a los países de la Cumbre de Tuxtla, como punto de referencia para que diseñen sus proyectos en la lucha contra la criminalidad organizada.⁴³

Señaló, además, la importancia de la cooperación entre las naciones para el buen futuro de la región.

En su oferta de asesoría sobre programas sociales, el Gobierno mencionó la Red Juntos y Familias en Acción.

Adicionalmente se contempla cooperación en temas como protección social, gobernabilidad local, apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa.

Otro de los programas sociales que realiza la gobernación del Valle del Cauca es el programa “Abuelo vamos al cine”. Una acción de esparcimiento e intercambio cultural. La Secretaría de Desarrollo Social afirma para el año 2011 la alianza con Cine Colombia para continuar con el programa “Los abuelos Vuelven a Cine” la entrada es gratis para los adultos mayores del Municipio de Cali, corregimientos y municipios cercanos. Se espera con el programa rescatar un escenario de esparcimiento, de encuentro e intercambio cultural para los adultos mayores.⁴⁴

También La Corporación para el Desarrollo Social y Cultural del valle del cauca – CORPOVALLE, la cual es presidida por la Dra. Luz Elena Azcarate logro la aprobación de la segunda intervención al Proyecto MDEL008-10, Convocatoria 2010 Desarrollo Económico Local.

⁴³ DÍAZ, Juan Carlos. Colombia ofreció asesoría en seguridad y programas sociales. En: El Tiempo. (26 de Octubre del 2010).

⁴⁴ GOBERNACION DEL VALLE DEL CAUCA. Secretaría desarrollo social. [en línea]. [Consultado 07 12 2010]. Disponible en <http://www.valledelcauca.gov.co/desarrollo/publicaciones.php?id=14688>

El Consejo Administrador del Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas – Fomipyme del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo asignó la suma de \$121.892.000, como incentivo de cofinanciación para la ejecución del proyecto denominado “Promover el desarrollo de los artesanos del territorio BRUT, mediante el fomento de capacidades empresariales, técnicas, comerciales y asociativas como alternativa para mejorar las condiciones competitivas en talleres artesanales generando eficiencia colectiva”. En donde la Gobernación del Valle aportará en contrapartida (\$ 77'073.000=) para una inversión total de (\$198.965.000).

Tendrá una duración de un (1) año y espera atender a un grupo de treinta y tres (33) artesanos, los cuales respaldaron y manifestaron el interés de participar en el proyecto.

Lo anterior resulta como una segunda fase a la intervención que se viene adelantando con el proyecto “Generación de identidad e innovación en productos artesanales para el desarrollo económico local y comercio en Colombia”, en donde las entidades cofinanciadoras son: La comunidad Europea, La Gobernación del Valle del Cauca, Las Alcaldías del Territorio BRUT, y participan cuatro (4) asociaciones artesanales del territorio; Asopamar (Naranjal-Bolívar), Asoamar (Roldanillo), Hateños (La Unión) y Asoartetoro (Toro), a las cuales pertenecen más de 80 artesanos.⁴⁵

Se puede concluir por lo anterior, que la inseguridad, la pobreza y la escasez de ingresos, afectan de manera determinante la demanda de bienes, aunque hay programas con miras a lograr el bienestar de la población, constituyéndose en una oportunidad.

Servicios Públicos. Según datos de la empresa EPSA y ACUAVIVA sobre Servicios Públicos de suscriptores del servicio de energía y de agua de la ciudad de Palmira se analiza que aumentó para el año 2009 un total de 2.790 y 2.099 suscriptores lo cual puede indicar que se ha venido presentando un crecimiento poblacional que gozan de este servicio, también sugiere que posiblemente estos suscriptores han adquirido una propiedad siendo beneficioso para la empresa en estudio puesto que se relaciona la idea de que en nueva propiedad, esta debe ser amoblarla.

Por otra parte nos indica que en los estratos 2 y 3 se encuentra la mayor cantidad de población siendo esta información pertinente para analizar un nicho de mercado para la comercialización de productos.

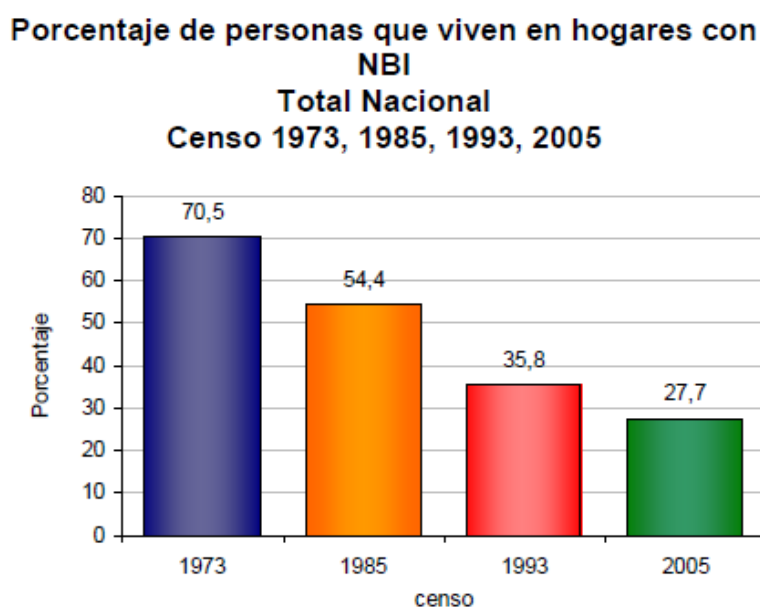
Para la ciudad de Cali Según cifras de Emcali sobre servicios públicos de energía y agua el aumento de suscriptores comprendidos entre los años 2008 y 2009 de

⁴⁵ GOBERNACION DEL VALLE DEL CAUCA. Secretaría desarrollo social. [en línea]. [Consultado 07 12 2010]. Disponible <http://www.valledelcauca.gov.co/desarrollo/publicaciones.php?id=14942>

16.131 y 15.015 teniendo en cuenta que Cali es la ciudad principal del Valle del Cauca y cuenta con mayor número de habitantes, de igual manera los estratos 2 y 3 son los estratos con mayor numero de población ideal para considerar en una clasificación de nicho del mercado. Ver anexo 4

Índice de Necesidades Básicas insatisfechas y Pobreza. Según los resultados del censo 2005, el 27,7% de la población del país presentó Necesidades Básicas Insatisfechas. Disminuyó en 8,1 puntos frente al censo de 1993 (35,8%) tal como se muestran en la figura 12.

Figura 12. NBI



Fuente: DANE, Boletín Censo General 2005. Necesidades Básicas insatisfechas

En la Figura 13 Población en hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas, con dos o más NBI, en vivienda inadecuada, con servicios públicos inadecuados, en hacinamiento crítico, inasistencia escolar y alta dependencia económica, han demostrado una baja de puntos considerable desde 1973 hasta el 2005. La importancia de estas cifras es que demuestra que en promedio cada colombiano ha mejorado su calidad de vida, siendo estas cifras alentadoras para el progreso y desarrollo del país.

Figura 13. Censo

Censo: 1973 – 1985 – 1993 - 2005

NBI - PERSONAS	Censo			
	1973	1985	1993	2005
Personas con NBI	70,5	54,4	35,8	27,7
Dos o más NBI	44,9	22,8	14,9	10,6
Vivienda inadecuada	31,2	13,8	11,6	10,4
Servicios públicos inadecuados	30,3	21,8	10,5	7,4
Hacinamiento crítico	34,3	19,4	15,4	11,1
Inasistencia escolar	31,0	11,5	8,0	3,6
Alta Dependencia Económica	29,0	15,9	12,8	11,2

Fuente, DANE

De 33 Departamentos mencionados a continuación en la figura 14, el Departamento del Valle con un porcentaje del 14.1% en la categoría de Necesidades básicas Insatisfechas ocupa la quinta posición de los mejores departamentos que garantizan una mejor calidad de vida seguido de Bogotá, Risaralda, Caldas, y Santander. En términos generales, el valle se encuentra en una posición favorable donde muestra que existen mejores condiciones para vivir y eso beneficia a la empresa en estudio teniendo en cuenta que sus actividades las realiza en la región del valle y a mejor calidad de vida mejores oportunidades existen para la comercialización de sus productos.

Figura 14. Total Nacional NBI

Población en hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas
Departamentos (cabecera – resto)
Censo 2005

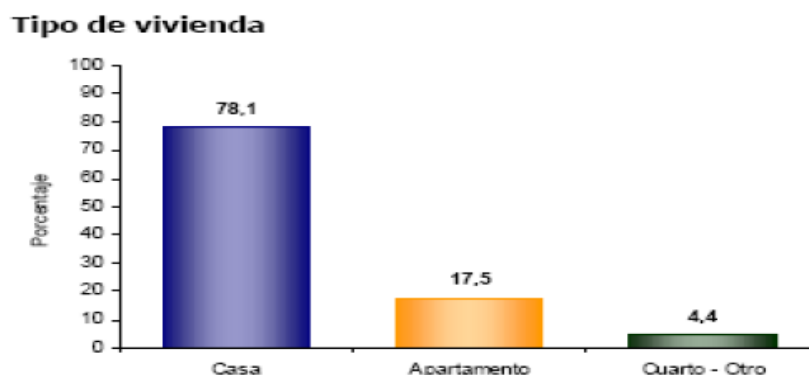
Departamento	Cabecera	Resto	Total	Departamento	Cabecera	Resto	Total
Antioquia	15,9	47,6	23,0	Norte Santander	22,5	58,4	30,3
Atlántico	23,8	42,5	24,7	Quindío	15,3	22,3	16,2
Bogotá	9,1	27,8	9,2	Risaralda	13,0	32,1	17,3
Bolívar	40,2	67,4	46,6	Santander	13,5	45,3	21,9
Boyacá	14,1	49,0	30,8	Sucre	46,7	69,5	54,9
Caldas	13,3	29,2	17,7	Tolima	19,7	50,8	29,8
Caquetá	33,4	58,7	41,5	Valle	14,1	25,9	15,6
Cauca	24,0	61,6	46,4	Arauca	32,0	61,6	35,6
Cesar	35,8	66,9	44,7	Casanare	26,2	57,3	35,5
Córdoba	42,4	76,4	59,1	Putumayo	25,6	44,1	34,5
Cundinamarca	15,4	32,2	21,3	San Andrés	50,9	15,3	40,9
Choco	81,7	76,2	79,2	Amazonas	30,8	58,8	44,1
Huila	21,8	48,8	32,6	Guainía	45,3	80,5	60,2
La Guajira	40,3	91,9	65,1	Guaviare	34,1	61,5	39,9
Magdalena	40,1	64,7	47,7	Vaupés	40,3	88,2	54,8
Meta	20,4	44,4	25,0	Vichada	41,6	84,3	66,8
Nariño	26,0	59,0	43,6	Total Nacional	19,6	53,4	27,7

Fuente: DANE - Censo General 2005

Ingresos y vivienda. El nivel de pobreza según el NBI, 21.6%, ubica a Palmira con un indicador cercano al valor mínimo de la región vallecaucana, y es el

municipio que presenta el más bajo porcentaje de población en condiciones de miseria: 4%; el área preocupante del municipio es la zona rural que cuenta con el 30.6% de su población con NBI y el 7.2% en condiciones de miseria.⁴⁶

Figura 15. Viviendas por Ocupación en la ciudad de Palmira



Fuente: Anuario estadístico de Palmira 2010

El 78,1% de los habitantes del municipio de Palmira viven en casa, el 17,5% en apartamento y el 4,4% en cuarto – otro tipo de vivienda.

Figura 16. Vivienda censada, por condición de ocupación, tipo y servicios, según total, cabecera y resto Censo 2005

Descripción	Condición de ocupación					Tipo de vivienda				Vivienda con				
	Ocupada con personas presentes	Ocupada con personas ausentes	Desocupadas	Desocupada por uso temporal	Total	Casa	Apartamento	Tipo cuarto	Otro tipo	Acueducto	Alcantarillado	Energía	Gas	Teléfono
TOTAL	501,626	72	10,721	1,423	513,842	285,844	198,980	25,709	3,180	492,628	485,714	496,991	308,576	410,721
Cabecera	492,107	70	10,196	1,182	503,555	276,826	198,978	24,972	2,779	485,422	482,347	487,763	308,474	408,117
1	12,068	-	243	7	12,318	6,910	4,357	1,042	9	11,625	11,460	12,002	556	7,888
2	29,085	-	839	22	29,946	12,473	16,862	582	29	28,819	28,796	29,022	18,630	27,679
3	12,063	-	259	5	12,327	4,422	4,896	2,993	16	11,929	11,949	12,040	3,664	8,832
4	14,469	-	224	9	14,702	8,033	5,385	1,265	19	14,345	14,252	14,410	9,655	12,230
5	28,778	-	708	73	29,559	14,360	14,926	271	2	28,706	28,715	28,713	24,125	27,594

Fuente: cálculos DAP con base en censo 2005 / DANE

⁴⁶ CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL VALLE DEL CAUCA. Agenda Ambiental del Municipio de Palmira. Resumen ejecutivo. Colección completa: ISBN 958-9487-25-4. Volumen 7: ISBN 958-9487-31- Colombia, 2002, Pag.34

Para el análisis de la ciudad de Cali según el tipo de vivienda, el 55% con (285.844) son Casas, seguido del 38% con (198.980) Apartamentos, por último el 5.6% con (28.889) son cuartos u otros. Para efectos de este análisis y contemplando que la mayoría de viviendas son de tipo casas, favorece a la empresa de estudio puesto que se considera que las casas son un poco más amplias y espaciales y estas requieren de un mayor consumo a la hora de ser amoblada.

Grupos de Consumo. De acuerdo a la encuesta nacional de ingresos y gastos mensuales y promedio por hogar y por persona, según clasificación del gasto, la categoría de muebles y accesorios para el hogar, de un total de 1.456.609 hogares su tendencia de consumo o gasto promedio por hogar de \$ 33 792 y por persona de \$ 9.026, cuyo dato no es del todo desfavorable, compartiendo una buena posición con los rubros de Servicios domésticos y para el hogar, Servicios para la conservación y reparación de la vivienda y Otros servicios relacionados con la vivienda considerando que estos no son un productos de primera necesidad y se encuentran por encima de productos como; Suministro de agua, Recogida de basura, Alcantarillado, Gas, Combustibles líquidos, Combustibles sólidos, Alfombras y otros materiales para pisos, Reparaciones de muebles, accesorios y materiales para pisos, Artefactos o aparatos pequeños eléctricos para el hogar, Reparación de artefactos para el hogar, Artículos de vidrio y cristal, vajilla y utensilios para el hogar, Herramientas y equipos grandes, Herramientas pequeñas y accesorios diversos, Bienes para el hogar no duradero, Productos farmacéuticos, Otros productos médicos, Artefactos y equipos terapéuticos, Servicios médicos. Ver anexo 5

A continuación se relacionan las variables tratadas, su situación actual, intensidad e impacto de la oportunidad o amenaza según corresponda

Cuadro 9. Matriz de impacto del entorno Social

Variables	Situación actual	O/A	Intensidad			Impacto		
			A	M	B	A	M	B
Inseguridad	La inseguridad conlleva a que las empresas incurran en mayores costos por protección y adquisición de seguros.	A	X				X	
Pobreza	Los altos índices de pobreza afectan de manera directa la demanda de los diferentes productos que no son de primera necesidad.	A	X			X		

Programas sociales del gobierno	El gobierno ha venido adelantando programas de carácter social donde la formación de las personas ocupa un lugar importante, específicamente en oficios relacionados con las actividades económicas de la región.	O	X			x		
---------------------------------	---	---	---	--	--	---	--	--

Fuente: las autoras

6.1.4 Entorno Demográfico

Para la realización del entorno demográfico partimos de obtener datos de la población humana que permita determinar el comportamiento de la sociedad tales como distribución poblacional, mortalidad, tasa de escolaridad, tasa de crecimiento, sexo, escolaridad, entre otros.

Palmira: Se ubica dentro de la región Sur del valle del Cauca, sobre las coordenadas 3°31'48" de latitud norte y 76°81'13" del longitud al oeste de Greenwich. Colinda al Norte con el municipio de El Cerrito, al Este con el departamento del Tolima, al Sur con los municipios de Pradera y Candelaria y al Oeste con los municipios de Santiago de Cali, Yumbo y Vijes. Su temperatura promedio es de 23 °C y su altura sobre el nivel del mar es de 1.001 metros. El área total del municipio corresponde al 1162 km cuadrados, de los cuales 19, 34 km cuadrados a la cabecera urbana. En la zona rural aledaña al Río Cauca comprende entre éste y la cota 1.200 m.s.n.m aproximadamente.

Distribución poblacional. Las proyecciones de población registran para el municipio de Palmira, un incremento de 49.044 habitantes en el período 1998-2010, de los cuales 46.464 corresponden a la cabecera y 2.580 al resto rural. El total de viviendas requeridas es de 9.432, distribuidas en 8.814 para la cabecera y 617 para el área rural. Sumando el déficit de viviendas a 1998, se espera que el territorio en el período de análisis requiera áreas de tierra para concentrar 18.334 unidades de vivienda.⁴⁷

Analizando el Cuadro 10 las proyecciones para la población del Municipio de Palmira, arrojan cifras similares entre los años 2009 a 2011 en promedio de 2.050 habitantes por año y la tendencia es inclinada hacia el género femenino.

⁴⁷ CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL VALLE DEL CAUCA. Agenda Ambiental del Municipio de Palmira. Resumen ejecutivo. Colección completa: ISBN 958-9487-25-4. Volumen 7: ISBN 958-9487-31- Colombia, 2002, Pag.29

Cuadro 10. Población de Palmira por rango de edad 2009 - 2011

Palmira	2009			2010			2011		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Total	292.510	141.919	150.591	294.580	142.819	151.761	296.620	143.704	152.916
0-4	21.150	10.830	10.320	21.166	10.810	10.356	21.163	10.828	10.335
5-9	22.179	11.385	10.814	21.818	11.086	10.532	21.304	10.912	10.392
10-14	25.321	12.967	12.354	24.651	12.636	12.015	23.963	12.295	11.668
15-19	27.055	13.910	13.145	26.952	13.823	13.129	26.694	13.669	13.025
20-24	25.411	13.056	12.355	25.665	13.249	12.416	25.936	13.404	12.532
25-29	23.376	11.421	11.955	23.693	11.605	12.088	24.004	11.828	12.176
30-34	21.344	10.433	10.911	21.651	10.578	11.073	21.979	10.708	11.271
35-39	20.476	9.696	10.780	20.352	9.705	10.647	20.377	9.775	10.602
40-44	21.528	9.922	11.606	21.405	9.860	11.545	21.211	9.791	11.420
45-49	20.168	9.346	10.822	20.684	9.606	11.078	21.057	9.775	11.282
50-54	16.219	7.296	8.923	16.872	7.603	9.269	17.601	7.959	9.642
55-59	13.241	5.996	7.245	13.658	6.159	7.499	14.111	6.336	7.775
60-64	10.707	4.898	5.809	11.046	5.020	6.026	11.386	5.140	6.246
65-69	8.372	3.820	4.552	8.613	3.925	4.688	8.878	4.029	4.849
70-74	6.648	2.875	3.773	6.783	2.945	3.838	6.799	2.961	3.838
75-79	4.483	1.981	2.502	4.787	2.052	2.735	5.014	2.085	2.929
80 y MÁS	4.832	2.107	2.725	4.984	2.157	2.827	5.143	2.209	2.934

Fuente: DANE. Proyecciones del censo 2005. Anuario estadístico de Palmira 2009

El municipio de Cali se encuentra ubicado a 995 m.s.n.m con una temperatura promedio de 23°C y cuenta con una superficie de 552 km².⁴⁸

Para el censo del 2005 según el DANE, el municipio de Cali contaba con una población total de 2.075.380 habitantes. Donde la población femenina equivale a 1.099.951 y la población masculina a 975.429

Según análisis realizadas por la arquidiócesis de Cali sobre el comportamiento demográfico del 2009, presenta como la mayoría de población se encuentra entre los 10 a 19 años de edad con una cantidad de 415.063 personas seguido de 390.972 personas entre edades de 20 a 29 años, siendo esta última una edad

⁴⁸ CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL VALLE DEL CAUCA. Agenda Ambiental del Municipio de Palmira. Resumen ejecutivo. Colección completa: ISBN 958-9487-25-4. Volumen 7: ISBN 958-9487-31- Colombia, 2002, Pag.32

económicamente activa y potenciales compradores en el mercado del mueble, además, existen 388.785 niños en edades entre 0 a 9 años los cuales demandan juegos de alcoba y cunas para considerando este también un mercado importante la oferta de muebles. Ver Anexo 6.

Las proyecciones de población estimadas en la ciudad de Cali entre los años 2010 y 2020 incrementen de 2.274.083 habitantes a 2.730.382 y las proyecciones de población en el valle del cauca frente a Colombia tienden a disminuir puesto que en el 2005 ha sido del 9.70% y se tiene proyectado que en el 2020 será del 9.53%

Principales causas de mortalidad en la ciudad de Palmira. De acuerdo a los datos registrados en el Anuario Estadístico del municipio y como fuente la Gerencia de Salud Municipal, para el año 2008 se encontraron las siguientes:

La principales causas de mortalidad en municipio de Palmira realizando un comparativo entre los años 2003 a 2008 se deben causas como agresión con disparo de arma de fuego, infarto agudo del miocardio, neumonía, y otras enfermedades pulmonares entre otras mencionadas en el anexo 7, con cifras de 165, 270, 59 y 71 casos por dichas causas.

La principales causas de mortalidad en la ciudad de Cali realizando un comparativo entre los años 2002 a 2009 se deben causas como el Homicidio, enfermedades cerebrovasculares, enfermedades hipertensivas entre otras mencionadas en el anexo 7, con cifras de 1.794, 942, y 874 casos por dichas causas.

Tasas de escolaridad: A nivel educativo, en la ciudad de Palmira, la mayor magnitud del déficit se da en la población en edad escolar, con un 62.3% de niños sin acceder a los centros educativos, la población escolar sin acceso a la primaria y secundaria es del orden del 31%. La tasa de escolaridad del municipio es del 67%, lo que significa que por cada 100 habitantes en edad escolar, 33 se quedan sin acceder al servicio educativo. Tasa de Escolaridad Urbana 67%, Tasa de Escolaridad Rural 66%, Cobertura en educación primaria 90%, Déficit en preescolar 62.3%, Déficit en secundaria 31.0%.⁴⁹

Para el año 2009 el nivel de escolaridad en la ciudad de Cali muestra que 308.692 (13.5%) de habitantes por lo menos tienen la básica primaria, 222.961 (9.8%) habitantes tienen la educación básica secundaria, una población de habitantes importantes con estudios de nivel superior y postgrado son de 159.610 (7.0%) siendo está considerada una población importante debido a que su nivel de escolaridad permiten que tengan una visión mucho más clara acerca de una mejor

⁴⁹ CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL VALLE DEL CAUCA. Agenda Ambiental del Municipio de Palmira. Resumen ejecutivo. Colección completa: ISBN 958-9487-25-4. Volumen 7: ISBN 958-9487-31- Colombia, 2002, Pag.29

calidad de vida, influyendo en su capacidad económica y en la adquisición de muebles para sus necesidades y comodidad. Ver Anexo 8.

Tamaño del hogar: según fuentes del DANE el promedio de personas por hogar en el Valle del Cauca comparando los periodos 2003 y 2008 muestra que en el 2003 existían 3.8 personas y en el 2008 existían 3.5 personas, dando como conclusión final que el promedio de personas por hogar en el Valle del Cauca al 2010 se centraría entre 3 y 4 personas máximo. La tendencia de la vivienda en el 2003 fue del 45.2% y en el 2008 fue del 42%, siguiéndole las vivienda en arriendo con un 36.9% en el 2003 y un 34.2% en el 2008. Lo cual es importante para el sector del mueble porque implicaría que si la mayor parte de los hogares tienen su casa propia, podrían destinar parte de sus ingresos en amoblar su casa. Ver Anexo 9

Cobertura en salud. La cobertura en salud en el Valle del Cauca correspondió en el 2002 al 61.9% y en 2007 del 91.1%.⁵⁰

A continuación se resume en el Cuadro siguiente el impacto del entorno demográfico.

Cuadro 11. Matriz de impacto del entorno demográfico

Variables	Situación actual	O/A	Intensidad			Impacto		
			A	M	B	A	M	B
Crecimiento de la población.	Una población creciente está asociada a la conformación de nuevos núcleos familiares que deben demandar productos como muebles.	O	x			x		
Población en edad de trabajar	Disponibilidad de mano de obra.	O	x			x		
Tasa de escolaridad.	Incremento en la tasa, lo cual implica mano de obra preparada para trabajar.	O		x			x	
Tasa de mortalidad.	Reduce la variación en el crecimiento de la población lo que influye en la demanda de bienes y servicios.	A			x			x
Cobertura en salud	Es alta	O	x					x

Fuente: las autoras

⁵⁰ SECRETARÍA DEPARTAMENTAL DE SALUD. Cobertura de SGSSS. [en línea]. [Consultado el 1 de junio de 2011]. http://www.launion-valle.gov.co/apc-aa-files/38326263653032376531353433636134/PLAN_LOCAL_SALUD_CORREGIDO.pdf

6.1.5 Entorno Tecnológico

El sector mueble–madera, tradicionalmente constituido por pequeñas y medianas empresas (Pymes), ha empezado a entender la importancia de mejorar su equipamiento industrial para obtener beneficios asociados con la calidad de sus procesos, productos finales y servicio postventa, factores entre otros, que hoy abren mayores posibilidades para penetrar y sostenerse en nuevos y mejores mercados.

Recientemente, se ha detectado en la industria nacional un creciente interés por prepararse para atender eficientemente la demanda interna y los actuales compromisos comerciales con los países vecinos, responder a los retos que le impondrá el TLC pues, no se trata sólo de contar con maquinaria de punta gracias a la posibilidad de importar, sino de mejorar integralmente para competir con calidad en mercado potencial que representa Estados Unidos.

En este contexto, la relación que establezca el sector con la tecnología es fundamental para avanzar y mantenerse, pero es una relación que exige además de cambios, apertura, inversión y retos –principalmente para las Pymes– que necesitarán el respaldo y la generación de mecanismos que les posibiliten el acceso a crédito para la compra de los equipos ideales, para recibir apoyo técnico y para capacitarse a fin de sacar el mayor provecho de esta oportunidad.

A continuación se presenta la encuesta realizada por la revista M&M⁵¹ a cuatro de los empresarios nacionales e importadores más importantes del país en materia de maquinaria y tecnología del sector del mueble quienes con su experiencia y trayectoria se considera interesante su opinión al respecto.⁵²

En orden de encuesta son:

Klauss Steiner. Gerente Comercial empresa MAKSER LTDA

Gustavo Téllez. Gerente General de PRIMAL LTDA

Adolfo Aristizabal. Gerente General de ARISTIZABAL Y JINETE LTDA

Juan Fernando Gómez. Gerente General de EUROSIERRAS S.A.

¿Cómo se comporta hoy la demanda y/o importación de maquinaria en Colombia?
y ¿Cuál es la situación tecnológica comparada con la de los países vecinos?

-La demanda ha venido mejorando desde hace tres años aproximadamente. El cliente mira y compra nuevas tecnologías y máquinas, pero el precio sigue siendo más importante que las prestaciones, la calidad y durabilidad a largo plazo. Colombia está casi al nivel de Venezuela o de Ecuador, pero para alcanzar la

⁵¹ M&M= Muebles y Maderas: revista para el mercado del mueble.

⁵² GURADO PAZ, Guillermo. Acerca de Maquinaria y Tecnología. En: revista M&M, No. 52, art 10.

productividad de países como Brasil, México o de los países europeos hace falta todavía mucha inversión y tecnología. La industria colombiana puede compensar con el bajo costo de la mano de obra, aunque el tiempo es limitado, los grandes competidores en el negocio internacional y nacional, parcialmente, ya no son los talleres en el vecindario sino los productores altamente tecnificados en otros países.

-El cliente colombiano quiere invertir pero lo hace tímidamente. El precio es más importante que las prestaciones de la tecnología y los créditos en Colombia siguen altos. Se nota el poco conocimiento técnico y esta realidad influye en las decisiones.

-Se ha incrementado en los dos últimos años en forma moderada. La situación tecnológica del país comparado con la de países vecinos como Venezuela, Ecuador, Perú y Panamá, es superior en la fabricación de muebles RTA, hogar y oficina, pero inferior en los sectores de explotación forestal, o fábricas productoras de tableros aglomerados.

-En general, la situación comercial de la importación de maquinaria y la demanda en el mercado es favorable. Respecto de Venezuela, Ecuador, Perú, Bolivia, Chile y Centro América, estamos mejor equipados y con mayor cultura en la producción de muebles. Brasil y México están mejor equipados que al interior del país.

-Se ha dado un paso importante en la demanda de maquinaria actualizada para esta industria, especialmente por parte del pequeño empresario que hasta hace muy poco veía con temor la posibilidad de convertir su parque industrial y acercarse a tecnología de este siglo.

¿Cómo describe al comprador colombiano de maquinaria?

-El cliente colombiano quiere invertir pero lo hace tímidamente. El precio es más importante que las prestaciones de la tecnología y los créditos en Colombia siguen altos. Se nota el poco conocimiento técnico y esta realidad influye en las decisiones.

-El comprador de maquinaria colombiano es exigente, pero en muchos casos prefiere sacrificar calidad por precio.

-Está enfocándose y entendiendo la importancia que tiene la tecnología, orientándose hacia la especialización, dejando poco a poco el concepto de producir de todo

Considera 3 Clases principales de compradores:

1. El gran Industrial con capacidad económica para invertir en maquinaria y que viene haciéndolo desde años atrás, encontrando que la inversión en actualización industrial sólo trae más y mejores beneficios para su empresa.

2. El industrial mediano que comienza a ver la necesidad de modernizar su parque industrial en relación con el desarrollo de nuevos negocios que le demandan mejores acabados y procesos, y que a su vez, tiene capacidad de endeudamiento con el sector financiero para apalancar su mejoramiento de maquinaria.

3. Es el artesano que apenas comienza a considerar los beneficios de la reconversión de su taller pero debe hacerlo con recursos propios, pues no tiene acceso al sector financiero.

¿Cree que el sector madera-mueble ha registrado una renovación industrial importante?

-Sí, ha cambiado notablemente por el alza en la construcción, el TLC en la vista y los chances que se abren en la exportación. Pero la industria está todavía muy tímida en sus inversiones. Sólo cuatro y cinco grandes están invirtiendo en mayor escala.

-El sector madera-mueble sí ha evolucionado para poder tener mejor nivel de competencia e integrar la producción reemplazando en lo posible la madera sólida. En cuanto a la importancia de la renovación, considero que marcha lento, especialmente porque la industria todavía es muy tradicional y se sitúan en ella sectores de industrias de clasificación Pymes en su mayoría, siendo muy poca las que pueden considerarse medianas o grandes.

-Sí, las cifras de importación así lo demuestran

-Lo viene haciendo desde hace diez años de forma importante, pero sin duda, los tres últimos años han sido definitivamente los de mayor empuje para la reconversión industrial del sector.

¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan los industriales para acceder a tecnología acorde con sus necesidades de producción? ¿Qué soluciones propondría para los inconvenientes que señala?

-Son varias razones, por ejemplo el alto costo financiero, los pocas incentivos del gobierno en mejora de la productividad y los beneficios tributarios. Por ejemplo en Colombia el IVA es un gasto para el empresario si compra equipos para su planta; en el resto del mundo el IVA aplica únicamente para el consumidor final, el costo adicional para el industrial es del 16%. Otros inconvenientes son que los bancos niegan inversiones en nuevas tecnologías, no autorizan los créditos necesarios. ¿Cómo se puede competir en un TLC si gobierno y el sector financiero son tan restringidos? En realidad hay falta de cultura y experiencia en buenas inversiones, muchos empresarios buscan únicamente lo barato o usado sin calcular los beneficios de emplear equipos nuevos más eficientes. La oferta es todavía limitada en muchos sectores en Colombia. El industrial es también cómodo en tomar decisiones, prefiere comprar la misma máquina que compró el vecino o

competir en lugar de analizar y comparar otras ofertas, que pueden ser mucho más rentables y productivas.

-Los principales problemas son los altos costos de los equipos importados que se traen de Europa y la relación Peso/Euro que los encarece, además algunos tienen aranceles superiores al cinco por ciento. También la competencia local es muy fuerte, dado que existen muchas empresas familiares con costos de producción mínimos en relación con los de las empresas organizadas.

-Hoy no hay problemas ni dificultades serias, los aranceles están casi todos en "CERO", el IVA permanece deducible de las ventas, los intereses bancarios bajos, se presta con más facilidad y rapidez.

-Entre los principales problemas está el acceso al crédito por parte de un grupo de empresarios del sector y el desconocimiento que afrontan, los mismos empresarios, del tipo de maquinaria que requieren en orden de prioridades para el desarrollo de su empresa, son los principales problemas. Pensamos que eslabones del sector como la Revista M&M pueden ayudar a señalar el norte en la toma de algunas decisiones, con la presentación de los artículos que acostumbra publicar en cada número.

Los fabricantes de maquinaria locales han desarrollado actualmente, soluciones tecnológicas de diseño y producción cien por ciento nacional. ¿Qué opinan de estas alternativas?

-Hay muy pocos productores en Colombia, la mayoría fabricando tecnología obsoleta como la usada hace 40 años. Sin embargo, se ven empresas nuevas con ideas frescas, nuevas tecnologías y diseños, que muestran un cambio positivo en este sector. Sin embargo, todas las máquinas producidas en Colombia son máquinas muy básicas. Los acabados deben mejorar mucho, así como el servicio postventa y el respaldo técnico.

-La realidad es que las fábricas que iniciaron la producción de maquinaria nacional ya se cerraron. Han nacido numerosas empresas pequeñas que compiten entre sí, y no logran competir en diseño, calidad y normas de seguridad con los equipos importados. Consideramos que no han retrocedido con relación a las fábricas anteriores que se cerraron.

-No se pueda hablar de 100 por ciento nacional, ningún país lo hace, todos los fabricantes internacionales compran componentes comerciales de muchos países, fabrican eficientemente lo principal renovando diseños permanentemente al ritmo de las necesidades de los compradores

-No se evidencian grandes desarrollos nacionales para el sector en cuanto a tecnología y maquinaria nueva. Eventualmente se encuentran copias de maquinaria con problemas relevantes de diseño. De otro lado, algunas de las empresas que tratan de innovar en maquinaria en el país no cuentan con el

músculo financiero suficiente para desarrollar el proyecto y fracasan en el intento, creando desconfianza en los potenciales compradores

¿Cómo se vislumbra el desarrollo del sector en el corto, mediano y largo plazo?

-En los próximos dos años el sector va a ganar más dinámica, sin embargo se espera una nivelación en los próximos tres años. Con la entrada del TLC Colombia tiene un chance muy grande de participar en este mercado, la experiencia es muy importante pero se puede perder este gran chance, si gobierno, sector financiero y los mismos industriales no se ponen al nivel del resto del mundo.

-Es de esperar que con un TLC a la vista, ubicación geográfica estratégica, capacidad de producción enfocada a nichos de mercados externos, buenas prácticas comerciales basadas en calidad y cumplimiento, el sector continúe creciendo a ritmo constante y conquistando mercados importantes en el mediano y largo plazo.

-Se Considera que durante los próximos cuatro años la demanda de maquinaria seguirá aumentando, especialmente con la nueva oferta de productos de Taiwán y China, a precios que le permiten al pequeño industrial reconvertir su taller a precios jamás soñados en tiempos pasados.

Máquinas necesarias para empezar a hacer muebles ⁵³ A continuación se mencionarán las máquinas grandes que se usan para el cepillado, corte, engruesado, pintado, para la fabricación de muebles. Lo más importante es la máquina circular.

Esta máquina es muy importante pues sirve para cortar y sacar el ancho de la madera a utilizar. Esta máquina también sirve para espigar, y así armar el mueble.

El cepillo que es la segunda máquina importante en una carpintería, esta máquina sirve para sacar la cara y el canto de la madera para así pasar a la circular y avanzar mucho más rápido el trabajo. Sacar la cara y canto de una madera es cepillar dos caras de la tabla para que así estén cuadradas y rectas para así pasar a la circular. Ver Figura 18.

⁵³ BLOG MADERA FINA. Maquinaria para Empezar a Fabricar Muebles. [en línea]. [Consultado 12 12 2010]. Disponible en <http://madera-fina.blogspot.com/2009/07/maquinas-para-empezar-fabricar-muebles.html>

Figura 17. Sierra de corte transversal



Fuente: Blog Madera Fina. [En línea]. [Consultado 12 12 2010]. Disponible en <http://madera-fina.blogspot.com/2009/07/maquinas-para-empezar-fabricar-muebles.html>

La cepilladora, sirve para sacar recto la madera a trabajar. Pues algunas veces la madera viene media torcida. Y en esta máquina se logra enderezar esa imperfección. Pues gasta el lado torcido. y poco a poco logra que la madera este muy recta. Ver Figura 19.

Figura 18. Cepillo



Fuente: Blog Madera Fina. [En línea]. [Consultado 12 12 2010]. Disponible en <http://madera-fina.blogspot.com/2009/07/maquinas-para-empezar-fabricar-muebles.html>

Figura 19. Cepilladora



Fuente: Blog Madera Fina. [En línea]. [Consultado 12 12 2010]. Disponible en <http://madera-fina.blogspot.com/2009/07/maquinas-para-empezar-fabricar-muebles.html>

La reengruesadora, que es una maquina importante para hacer muebles grandes como la cepilladora sirve para enderezar la madera pero esta lo hace por los dos extremos y es muy buena sobre todo para trabajos grandes.

Figura 20. Reengruesadora



Fuente: Blog Madera Fina. [En línea]. [Consultado 12 12 2010]. Disponible en <http://madera-fina.blogspot.com/2009/07/maquinas-para-empezar-fabricar-muebles.html>

La cinta, es una máquina muy importante para hacer muebles en cualquier forma. Se usa para hacer los muebles que tienen forma como las sillas, las patas de las mesas que tienen forma de una ovaladas, en conclusión se puede sacar con esta máquina cualquier tipo de figura pues es manejable.

Figura 21. Cinta



Fuente: Blog Madera Fina. [En línea]. [Consultado 12 12 2010]. Disponible en <http://madera-fina.blogspot.com/2009/07/maquinas-para-empezar-fabricar-muebles.html>

La compresora que sirve para dar el acabado a los muebles, esta máquina es importante para dar el acabado final del mueble. Existen de todos los tamaños, de pequeños a grandes también existen para hacer manualidades.

Figura 22. Compresora



Fuente: Blog Madera Fina. [En línea]. [Consultado 12 12 2010]. Disponible en <http://madera-fina.blogspot.com/2009/07/maquinas-para-empezar-fabricar-muebles.html>

El tupí, sirve para dar forma los extremos de la madera con esto se logra quitar el filo de la madera y así dar una forma ovalada al termino de la madera se pueden logran muchas formas de ovaladas o también formas rectas en todo el extremo de la tabla.

El trabajo del Tupí es sacar molduras de las formas que quieran dependiendo de las cuchillas que tengan se usan para adornar el mueble con molduras como también para matar los filos y hacerlos voleados ahora en el mercado salió una maquina portátil llamada ruter, pero el tupi es para cosas grandes como puertas ventanas y de mas todo depende de la imaginación.

Figura 23. Tupí



Fuente: Blog Madera Fina. [En línea]. [Consultado 12 12 2010]. Disponible en <http://madera-fina.blogspot.com/2009/07/maquinas-para-empezar-fabricar-muebles.html>

Figura 24. Ruteadora



Fuente: www.Belltec.com.co tienda virtual

Tecnologías Blandas:

Las tecnologías blandas hacen referencia a los conocimientos tecnológicos de tipo organizacional, know-how, y las habilidades técnicas, es decir; se trata de información no necesariamente tangible.

Actualmente en Colombia el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA tiene 117 Centros de Formación que atienden a los diferentes sectores de la economía y uno de ellos es el Centro Tecnológico del Mobiliario ubicado en Itagüí – Calatrava (Antioquia), este es el Centro de formación en cuanto a transformación de madera más grande del país, llamado actualmente Centro Tecnológico del Mobiliario.

Para Fabrimuebles Ltda, es una oportunidad si desea especializarse en alguna de líneas tecnológicas porque le permitirá no solo al personal productivo sino administrativo tener altas competencias en el campo, además de evolucionar en una formación de calidad.

Adicional, el Centro Tecnológico del Mobiliario Sena tiene un Proyecto llamado *Plan Padrino* y está basado bajo la directriz “*El Sena es uno solo*”, a nivel Nacional existen otros centros de formación que también tienen dentro de sus prioridades la transformación de la madera, pero no tan fuertes como el Centro Tecnológico del Mobiliario, así mismo, este centro no tiene algunas fortalezas que otros centros de formación poseen, por esta razón y porque el conocimiento no se puede quedar en un solo lugar, al interior del este centro de formación realizaron una labor que llamada “Plan de Atención Nacional” donde proponen realizar transferencia de conocimientos, tecnológica y de procesos a aquellos centros de formación que ven interesante esta labor y que en la región por algún motivo no cuentan con ese desarrollo.

Se puede considerar una limitación para Fabrimuebles Ltda., capacitar al personal en este centro por que se encuentra ubicado fuera de ciudad, pero, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA tiene una opción para las empresas siempre y cuando estén al día con los parafiscales y la cuota de aprendizaje que le corresponda pueden solicitar al (SENA) más cercana capacitación en una necesidad específica.

El SENA tiene otra herramienta en la red para capacitar a través de sus cursos Virtuales. A continuación se describe las especiales que el Centro Tecnológico del Mobiliario del SENA ofrece:

Cuadro 12. Programas de Formación Sena

LÍNEAS TECNOLÓGICAS	
Línea de Aprendizaje	Programa de Formación
Aprovechamiento de Bosques	Tecnólogo en Aserrado, Secado e Inmunizado de la Madera
	Técnico en Gestión de Sistemas de Manejo Ambiental
Construcción de vivienda y Obras Civiles	Auxiliar del Trabajo con la Madera
	Técnico en Construcción de Viviendas Modulares en Madera
	Técnico Mobiliario de Obras Arquitectónicas
	Tecnólogo en Estructuras en Madera
	Oficial de Armado de Estructuras en Guadua
Muebles Contemporáneos y Modulares	Técnico Elaboración de Muebles Contemporáneos y Modulares
	Auxiliar de Dispositivos y Prototipos
	Auxiliar Preparador de Tableros
Recubrimiento de Mobiliario	Técnico en Tapizado de Muebles
	Operario Revestimiento en Pintura Arquitectónica
	Técnico Recubrimientos con Pintura para Madera
Diseño de Productos	Tecnólogo diseño de productos en Madera
	Diseño e Integración de Multimedia
	Tecnólogo Técnicas de Desarrollo Gráfico de Proyectos de Construcción
Diseño de Productos Artísticos	Operario en Talla de Madera
	Operario de Torno de productos en Madera
	Auxiliar de enchapado en Madera
	Operario en Marquetería
	Trabajador de Arte Country en Madera
Mantenimiento de Maquinaria y Equipo	Técnico Constructor de Violines
	Técnico en Mantenimiento de Máquinas, equipos y herramientas para el sector madera
Gestión Administrativa	Técnico Profesional Planificación para la Creación y gestión de Empresas
	Tecnólogo en Negociación Internacional
	Tecnólogo en Procesos Productivos de la Madera
	Técnico en Desarrollo de Operaciones en Almacén, Bodega o Centros de Distribución

Fuente: Sena (Servicio Nacional de Aprendizaje)

Es de vital importancia para Fabrimuebles Ltda, tener la oportunidad de participar en las Ferias que realizan para el sector del Mueble porque a través de ellas se logran NEGOCIOS, Alianzas, conocimiento de la evolución del mercado, reconocimiento de la marca, entre otras, y para ello se relacionan algunas de las Ferias que se realizarán en Colombia para el año 2011 y 2012:

Feria Virtual del sector forestal, maderas y muebles Colombia 2011

Fechas: 11/05/2011 – 22/05/2011

Localización: Medellín, Colombia.

Sector: Madera

Página web: www.feriavirtualdelamadera.com

Feria Internacional Virtual del sector forestal, maderas y muebles EBC MADERAS 2011 Del 11 al 22 de mayo, Colombia estará conectado al mundo con la primera

Feria Internacional Virtual para el sector forestal, maderas y muebles (EBC MADERAS 2011).⁵⁴

Feria: Expoconstrucción / Expodiseño XI Feria Internacional

Fecha: Del 24 al 29 de Mayo

Lugar: Corferias (Bogotá D.C)

Expo construcción expodiseño es una feria especializada de carácter internacional; escenario para la proyección y el crecimiento de los sectores de la construcción, la arquitectura y el diseño en la Región Andina, Centro América y el Caribe. Cada dos años se proyecta como una plataforma para la generación de negocios y contactos cualificados entre expositores, compradores y visitantes.⁵⁵

Feria: Encuentro de la Cadena Forestal – Madera – Mueble

Fecha: Del 11 - 12 y 13 de agosto de 2011-05-29

Lugar: Plaza Mayor Convenciones y Exposiciones de Medellín

Se destacaran:

Perspectivas de crecimiento derivadas de la demanda creciente de productos forestales.

Interés de inversionistas por expandir sus operaciones en Colombia.

Planes de crecimiento de las empresas que actualmente tienen plantaciones en el país.

Reconversión tecnológica en maquinarias y equipos.

Diseño de políticas públicas y programas gubernamentales que buscan fortalecer el sector.

Creación de fondos de inversiones para apoyar proyectos forestales.

Aumento del uso de la biomasa forestal para el sector energético.

Incremento de proyectos MDL para la captura de Co2.⁵⁶

⁵⁴ PORTAL FERIAS. Feria Virtual del sector forestal. [en línea]. [Consultado 25 05 2011]. Disponible http://www.portalferias.com/feria-virtual-del-sector-forestal-maderas-y-muebles-colombia-2011_8288.htm

⁵⁵ EXPOCONSTRUCCION. Expoconstrucción y expodiseño 2011. [en línea]. [Consultado 25 05 2011]. Disponible <http://www.expoconstruccionyexpodiseno.com/>

⁵⁶ M&M, Revista. En busca de la internalización del sector. [en línea]. [Consultado 25 05 2011]. Disponible http://www.revista-mm.com/ediciones/rev70/muebles_sena.pdf , edición N. 70.

Feria Forestal, de la Madera y Mueble 2012 Colombia

Fechas: 01/03/2012 – 31/03/2012

Localización: Bogotá, Colombia.

Sector: Madera

Recinto: CORFERIAS Centro internacional de negocios y exposiciones

La Feria M&M 2012, atrae cada dos años, a las mejores empresas proveedoras de productos y servicios para la transformación de la madera y la fabricación de muebles, nacionales, provenientes de la comunidad andina y del mundo -a través de sus empresas representantes en el país-, se dan cita en Bogotá para acercar a un público profesional -ávido de soluciones para el mejoramiento de sus negocios- las herramientas que les permitan cumplir el propósito.⁵⁷

En el Cuadro 13 se retoman las variables tratadas en este entorno y se evalúa su intensidad e impacto.

Cuadro 13. Matriz de impacto del entorno tecnológico

Variables	Situación actual	O/ A	Intensidad			Impacto		
			A	M	B	A	M	B
Tecnología baja	Las empresas del sector de muebles deben mejorar su tecnología para ser competitivas frente a la competencia en su mercado objetivo.	A	X			X		
Disponibilidad tecnológica y Capacitación	En el medio hay tecnología proveedores e instituciones del sector dispuestos a dotar a las empresas no solo de equipos sino de métodos y capacitación a los trabajadores.	O	X			X		
Procesos normalizados	La productividad de las empresas del sector y las exigencias del mercados conllevan a la normalización de los procesos y si es posible su certificación de calidad.	O		X			X	

Fuente: las autoras

6.1.6 Entorno Ambiental

La conciencia mundial sobre el cuidado de los bosques y el medio ambiente se materializa en políticas de estado y reglas de mercado que combaten fuertemente

⁵⁷ M&M, Revista. Feria. [en línea]. [Consultado 25 05 2011]. Disponible <http://www.feria-mm.com/>, edición N. 70.

la explotación indiscriminada. Los planes de reforestación y las medidas ambientales se han convertido en un requisito para las empresas que trabajan en la explotación maderera y sus derivados.⁵⁸

El sello verde o diferencial FSC, que es un símbolo de calidad que certifica a las maderas provenientes de bosques manejados con responsabilidad, se extiende alrededor del mundo. Cada día, el número de hectáreas de bosque certificado crece tras las intensas batallas jurídicas y efectivas campañas de concientización que desarrollan organizaciones internacionales como WWF o el FSC para hacer un manejo sostenible.

En los países industrializados, que son los mayores compradores de materia prima y productos terminados, las políticas de protección de los recursos naturales, equidad, justicia social y el cumplimiento de las leyes se fortalecen y hacen eco en los mercados, pues se convierten en un requisito indispensable para la compra de estos productos.

El mercado de la madera y sus derivados tienen directa relación con dichas políticas y asume una posición cada vez más definida frente a la certificación forestal, perfeccionando sus sistemas de selección de proveedores para garantizar que estos demuestren ser responsables en tópicos tan importantes como el manejo adecuado de los bosques, la tala, la reforestación, los derechos de los trabajadores y las comunidades asociadas al bosque, el uso de las diferentes especies y su comercialización.

En Latinoamérica, existen las dos caras de la moneda en cuanto a explotación de bosques se refiere. Si bien es célebre la tragedia ecológica constante que se vive en selvas como el Amazonas con la tala ilegal de bosques nativos, también existen ejemplos como el de la industria maderera Boliviana, que se unió en torno al cuidado y aprovechamiento sostenible de su riqueza forestal, consolidándose como uno de los seis países que ha logrado tener un millón de hectáreas de bosque certificado y, hoy en día es reconocido por importantes compradores. Otros países, como México y Brasil, han empezado a consolidar sus políticas y a definir en conjunto, una forma de trabajo para la industria maderera que les permita acceder a los grandes compradores disfrutando de las ventajas que supone esta condición.

⁵⁸ REYES RAMÍREZ, Gustavo. Acerca de la certificación del sello verde. En: revista M&M, No. 42, art 3. [En línea]. [Consultado 12 12 2010]. Disponible en <http://www.revista-mm.com/ediciones/rev42/art3.htm>

Así como las sanciones son drásticas y el mercado se presenta implacable con la explotación irracional de los bosques, para las empresas certificadas que cumplen con los requisitos de sostenibilidad, existen grandes beneficios como rebajas arancelarias, aumento de producción y ventas y el encuentro de nuevos mercados para sus productos que les permite recuperar las inversiones hechas para certificarse.

En Colombia se viene trabajando en una evaluación de la explotación forestal, la problemática que presentan los diferentes segmentos de la industria maderera y las ventajas que traería para éstos, entrar en un proceso de transformación tendiente a certificarse masivamente. Si bien el panorama de los bosques naturales colombianos es preocupante y la deforestación ha alcanzado cifras alarmantes, la quinta mayor tasa en el mundo, se han conseguido importantes logros y las más grandes empresas madereras del país como Pizano y Smurfit Cartón de Colombia, adelantan estos procesos, constituyéndose en un ejemplo para la industria.

En el año de 1996, preocupados por el incremento de la deforestación, su efecto en la biodiversidad y la crítica situación de los pueblos y comunidades dependientes de los bosques, y alentados por la idea de utilizar un instrumento de mercado que pudiera contribuir con el desarrollo de buenas prácticas de manejo de los bosques, un grupo de organizaciones no gubernamentales ambientalistas y sociales empezaron un trabajo de estudio y evaluación de los procesos de certificación forestal en el mundo y sus posibilidades de implementación en Colombia.

Como resultado de este proceso se logra el establecimiento formal del Grupo de Trabajo de Certificación Forestal Voluntaria (GTCFV) para Colombia, el cual a partir de 1997 amplía su membresía, estructura la cámara ambiental, económica y social; define una estructura operativa; establece funciones y reglamentos para sus órganos internos e inicia una era de participación activa dentro del Consejo de Manejo Forestal (FSC, por su sigla en inglés) mediante la inscripción de algunos de sus miembros a dicho organismo.

En 1998 inicia su trabajo alrededor de la formulación de Normas de certificación forestal para Colombia, el cual culmina en su primera fase en el año 2001, con la aprobación para reconocimiento de las normas colombianas para certificación forestal voluntaria de bosques naturales y plantaciones forestales por parte del FSC.

El período de trabajo 2001 – 2003 ha estado orientado a la identificación de nuevos actores de la industria forestal, la consolidación de vínculos nacionales e internacionales en pro del buen manejo de los bosques y la certificación forestal, a la promoción, divulgación y capacitación en torno a la certificación forestal y en general al fortalecimiento y consolidación del Grupo de trabajo y al diseño de

líneas de acción de promoción del buen manejo forestal y la certificación forestal en el corto, mediano y largo plazo.⁵⁹

Cuadro 14. Matriz de impacto del entorno Ambiental

Variables	Situación actual	O/ A	Intensidad			Impacto		
			A	M	B	A	M	B
Protección al medio ambiente.	Búsqueda por la preservación de los bosques y control de la tala indiscriminada de arboles	O	X				X	
Sello verde.	Certificación de maderas provenientes de bosques manejados con responsabilidad.	O		X			X	

Fuente: las autoras

6.1.7 Entorno competitivo

Competidores existentes

Estructura del sector La Figura 25 representa la cadena de valor clásica de la Industria del Mueble:

Figura 25. Características de la cadena de valor de la industria del mueble



Fuente: Revista M&M Edición N. 28

Esta es una típica cadena de generación de valor formada por una red de individuos y organizaciones, a través de la cual, los productos y servicios fluyen en una dirección y el dinero en dirección opuesta. La información fluye de un componente a otro sobre una base de necesidad de saber.

⁵⁹ Ibíd.

La diferencia con la cadena clásica consiste en que en Colombia, en la inmensa mayoría de los casos, el fabricante de muebles hace una integración hacia delante y se hace cargo de su comercialización.

Las ventajas de este modelo de cadena de valor sobre el modelo clásico son: ahorro de intermediarios, obteniendo las utilidades de la fabricación y la comercialización, un mejor control sobre la producción y los inventarios, el impulso de la venta de los productos propios y facilidad mayor para complacer al cliente con productos especiales.

Sin embargo tiene también desventajas entre las que se citan: una oferta limitada de productos en el almacén, una comercialización fragmentada traducida en muchos almacenes pequeños, unos costos por unidad vendida muy altos y la dificultad de desarrollar un sector tan atomizado que por falta de solidaridad no se aglutina alrededor de organizaciones que lo puedan representar, ante el gobierno o ante organizaciones del sector mueble de otros países.

En otro sentido, las ventajas del modelo clásico sobre el modelo más usado en Colombia son: una mayor especialización en las funciones de producción y comercialización, se puede ofrecer al cliente una gama más completa de soluciones sin tener que disponer de una capacidad de producción igualmente amplia, los productos de una fábrica pueden salir a través de varios puntos de venta sin el costo que estos implican, se trabaja menos aislado y se facilitan las alianzas entre empresas del sector.

La mayor dificultad para desarrollar este modelo está en la desconfianza que hay entre fabricantes y comercializadores sobre el cumplimiento de las perspectivas y obligaciones.⁶⁰

El sector a nivel nacional

En el Cuadro 15, se puede apreciar como predomina la micro y pequeña empresa en el sector manufacturero del mueble para hogar, también cierta estabilidad en la cantidad de empresas en los períodos 2002 – 2006, además de presentar poco incremento en el total de ventas por año.

⁶⁰ ALDAMA, Guillermo. Acerca del mercadeo del Mueble. En: revista M&M, Revista No 28. [En línea]. [Consultado 16 12 2010]. Disponible en <http://www.revista-mm.com/ediciones/rev28/mercadeo.htm>

Cuadro 15. Total ventas competidores a nivel nacional según clasificación periodos 2002-2006

	2002		2003		2004		2005		2006	
CLASIFICACION	No.Est	Total Ventas	No.Est	Total Ventas	No.Est	Total Ventas	No.Est	Total Ventas	No.Est	Total Ventas
1-Micro-Empresa										
5-Antioquia	7	1,564,453	6	1,477,943	6	1,405,729	6	1,684,603	3	1,244,653
8-Atlantico	6	868,502	5	909,746	5	1,155,605	5	1,303,982	4	1,738,183
11-Bogota	10	2,459,337	13	4,567,484	10	3,662,255	9	4,026,279	8	3,903,502
17-Caldas	4	715,988	3	642,666	**	**	3	695,923	**	**
76-Valle	14	2,800,979	10	2,674,259	10	4,493,086	6	1,767,072	6	1,667,203
Total Microempresa	41	8.409.259	37	10.272.098	31	10.716.675	29	9.477.859	21	8.553.541
2-Pequeña Empresa										
5-Antioquia	15	12,652,181	16	18,304,349	13	17,656,961	14	23,195,150	15	18,575,415
8-Atlantico	3	2,023,083	3	2,959,268	**	**	**	**	**	**
11-Bogota	19	19,806,318	21	20,765,175	30	32,123,681	28	34,215,394	33	39,390,109
13-Bolivar	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
15-Boyaca	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
17-Caldas	3	1,093,245	4	1,789,306	5	3,006,940	4	2,286,990	4	2,885,440
25-Cundinamarca	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
52-Nariño	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
54-Norte Santander	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
63-Quindio	4	3,233,977	4	4,282,841	5	4,090,127	6	5,523,328	6	6,308,442
66-Risaralda	3	1,147,705	3	1,208,527	**	**	3	1,880,286	3	2,413,554
68-Santander	5	3,536,892	4	3,354,152	7	3,577,848	4	3,385,981	4	4,031,163
70-Sucre	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
76-Valle	4	2,083,304	10	6,645,180	10	7,898,719	10	8,467,443	7	5,581,231
Total Pequeña Empresa	56	45.576.705	65	59.308.798	70	68.354.276	69	78.954.572	72	79.185.354
3-Mediana Empresa										
5-Antioquia	5	23,131,043	4	10,445,185	7	30,428,350	6	32,682,825	7	45,054,328
11-Bogota	10	26,640,350	12	34,294,532	11	44,495,212	10	47,055,172	11	52,457,241
63-Quindio	6	9,330,016	6	12,617,711	6	16,560,045	5	19,022,849	4	17,141,153
66-Risaralda	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
68-Santander	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
76-Valle	4	10,904,250	3	8,886,998	4	10,946,255	4	9,954,524	5	13,570,026
Total Mediana Empresa	25		25	66.244.426	28	102.429.862	25	108.715.370	27	128.222.748
4-Gran Empresa										
11-Bogota	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**

** Por Reserva Estadística NO se muestra la Información

Fuente: DANE. Gran encuesta manufacturera Anual. Total ventas a nivel Nacional. Período 2002- 2006.

Los anteriores datos del total de ventas de competidores, muestran un acercamiento a la oferta y demanda que se ha venido presentando desde el año 2002 hasta el 2006 a nivel nacional y específicamente en la ciudad de Cali.

Cuadro 16. Personas ocupadas en la industria manufacturera del mueble a nivel nacional

	2002		2003		2004		2005		2006		2007	
	No.Est.	Personal Ocupado	No.Est.	Personal Ocupado	No.Est.	Personal Ocupado	No.Est.	Personal Ocupado	No.Est.	Personal Ocupado	No.Est.	Personal Ocupado
5-Antioquia	27	999	27	1,065	26	1,121	26	1,137	25	1,131	20	892
8-Atlántico	9	129	8	108	7	82	7	118	5	39	6	49
11-Bogotá	41	2,239	48	2,269	53	2,611	49	2,633	54	2,805	50	2,841
13-Bolívar	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
15-Boyacá	3	50	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
17-Caldas	7	95	7	107	7	120	7	106	6	124	6	75
23-Córdoba	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
25-Cundinamarca	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
41-Huila	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
52-Nariño	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
54-Norte Santander	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
63-Quindío	11	502	11	606	11	670	11	597	11	543	10	620
66-Risaralda	5	224	4	159	4	147	4	134	4	163	3	160
68-Santander	7	192	7	193	9	214	7	162	6	172	7	138
70-Sucre	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
76-Valle	22	526	23	495	24	603	20	545	18	604	16	582

Fuente: DANE. Gran encuesta manufacturera Anual. Personas ocupadas según CIIU. Nacional. Período 2002- 2007.

Según, datos estadísticos del DANE en la gran encuesta anual manufacturera a nivel nacional, realizada entre los períodos de años 2002 a 2007, hecha principalmente a la industria de fabricante de muebles para el hogar, se puede analizar cómo año tras año la cantidad de empresas del sector ha venido disminuyendo, sin embargo no en todos los departamentos se desenlaza el factor causa efecto, es decir cada vez que reduce el número de empresas debería disminuir la participación de personas empleadas u ocupadas en este sector. Pues si se analiza el Cuadro 16, se puede ver el ejemplo, de cómo el Valle en el 2002 con un número de 22 empresas tenía ocupado a 526 personas y en el año 2007 redujeron a 16 pero aumentó a 582 el número de personas ocupadas en este sector.

El sector a nivel local

Para Cali y zona de influencia se ha mantenido el número de empresas entre el 2002 y el 2007, con un evidente crecimiento en el número de empleos generados, como puede apreciarse en el Cuadro 17.

Cuadro 17. Composición y empleo del sector de muebles Cali – Yumbo

	N. Empresas	Personal Ocupado
2002	10	222
2003	13	301
2004	14	349
2005	17	403
2006	15	456
2007	13	427

Fuente: DANE. Gran encuesta manufacturera Anual. Personas ocupadas según CIIU. Por área metropolitana. Periodos 2002- 2007

Cuadro 18. Total ventas competidores en Cali según clasificación períodos 2002-2006

Valores en MILES de pesos	2002		2003		2004		2005		2006	
CLASIFICACION	No. Est	Total Ventas	No. Est	Total Ventas	No. Est	Total Ventas	No. Est	Total Ventas	No. Est	Total Ventas
1-Micro-Empresa	7	1,234,876	6	1,834,790	6	3,320,727	6	1,767,072	6	1,667,203
2-Pequeña Empresa	**	**	5	3,419,665	6	4,290,915	8	6,252,832	5	2,339,804
3-Mediana Empresa	**	**	**	**	**	**	3	8,267,284	4	12,085,924
** Por Reserva Estadística NO se muestra la Información										

Fuente: DANE. Gran encuesta manufacturera Anual. Total ventas sector mueble hogar. Por área metropolitana. Período 2002- 2006.

Barreras de entrada

Michael Porter trata de la amenaza de los nuevos entrantes depende de las barreras de entrada existentes en el sector. Estas barreras suponen un grado de dificultad para la empresa que quiere acceder a un determinado sector. Cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector.⁶¹

•Economías de escala. Se refieren a la disminución en costos unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra.

En el sector del mueble de madera, por ser este un material escaso y costoso en muchas ocasiones el fabricante tiende a buscar otro tipo de materiales provenientes de la madera tales como aglomerados y similares que en conjunto con herramienta y maquinaria tecnificada permitirán reducir en costos de fabricación por unidad y optimizarían el proceso productivo.

⁶¹ DEL RIO MARKO. Cinco Fuerzas de Porter. Publicado 04 09 2008 [Consultado 18 12 2010]. Disponible en <http://markodelrio.blogspot.com/2008/09/analisis-porter-de-las-cinco-fuerzas-el.html>

- Diferenciación de producto. Significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca. En este sentido existen marcas de mucho prestigio como lo son Only Mueble, Casa Oven, Muebles Maderarco y almacenes de cadena como Home Center que se especializan en muebles para el hogar y se caracterizan por la calidad en sus materias primas y estar en constante innovación en sus diseños.

- Requisitos de capital. Necesidad de invertir, recursos financieros elevados, no sólo para la constitución de la empresa o instalaciones sino también para conceder créditos a los clientes, tener stocks, cubrir inversiones iniciales, etc. Los pequeños talleres, como por ejemplo las ebanistería buscando ingresar de lleno en el sector del mueble, presentan ciertas barreras en cuanto a la adquisición de maquinaria tecnológica debido a sus altos costos, además de necesitar personal especializado en cada instancia del proceso para llevar a cabo un producto terminado, esto hace que los pequeños talleres se les dificulte la entrada al sector del mueble de forma competitiva, teniendo en cuenta que al tener poco capital para invertir en maquinaria, mano de obra y materia prima, hace que el producto terminado sea muy costoso.

- Acceso a los canales de distribución. Necesidad de conseguir distribución para su producto. La empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones, reduciendo beneficios. En el sector del mueble por lo regular las empresas del medio realizan toda la cadena productiva, es decir; la fabricación y la comercialización del producto terminado, esto hace que la empresa debe tener su planta de producción y uno o varios locales donde los pueda ofrecer al público en general, para ello debe contar con transporte, capacidad productiva y personal de ventas, o realizar alianzas estratégicas que permitan su comercialización a través de un tercero.

- Curva de aprendizaje o experiencia. El know how o saber hacer de toda empresa marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevas a ese mercado concreto. El trabajar con madera y principalmente si esta es utilizada para la elaboración de muebles, requiere no solo de conocimiento teórico, sino también práctico, de años de experiencia, habilidad e inventiva para trabajar con dicho material y elaborar un producto agradable y de fácil aceptación para el público.

- Política del gobierno. Puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones, etc. Referente a la normatividad que se requiere para la constitución de una empresa del sector del mueble no existen normatividad especial para el ingreso al sector, sin embargo con toda la importancia que se le da a la conservación del planeta y al factor ecológico, esto hace que la materia prima como la madera sea cada día más escasa y costosa y

exija ciertas certificación como lo son el sello verde.

Sustitutos:

En el sector del Mueble de Madera sus principales sustitutos son los muebles fabricados con materiales de plástico o metal. A continuación una breve reseña del origen de estos dos materiales como sustituto del mueble de madera.

Hoy en día la variabilidad de materiales y la búsqueda de economías de escalas han hecho que las personas busquen otras alternativas para la compra de muebles, principalmente en cuanto a negocios, establecimientos, colegios, universidades y hasta hogares que hacen uso del mueble principalmente de madera.

Ante esta necesidad surgieron industrias con implementación de tecnología muchos más alta que la tenida tradicionalmente y nació el mueble plástico y el mueble metálico.

La mayoría de los muebles de plástico de hoy en día utiliza el mismo proceso de moldeo por inyección y las cualidades de diseño que sus predecesores. Aunque el equipo utilizado para la fabricación de los muebles son muy caros, las cantidades producidas en masa en el resultado de sus bajos precios.⁶²

La historia de los muebles de metal tubular comienza en serio en 1909 cuando una compañía de fabricación italiana llamada Dalmine comenzó la fabricación de tubos sin soldadura de acero comercial. Lo que hace de metal tubular verdaderamente accesible y de bajo costo.

La Fabricación de este nuevo material diseminado en todo el mundo a través de la primera mitad del siglo XX. En 1914 una compañía japonesa llamada Nippon Kokan Kabushiki-gaisha (NKK) comenzó a fabricar tubos de acero sin costura, y en 1954 dos empresas de fabricación iniciaron en América Latina - Tamsa en México y Siderca en Argentina, pero fue en Europa que el potencial de este material para decoración interior fue explorada por primera vez. Charlotte Perriand En la década de 1920 decidió que quería la incorporación de nuevos materiales de diseño moderno de muebles.

La Feria Mundial de Chicago de 1933 exhibió un gran número de piezas de muebles de acero tubular. Las empresas, como la de Chicago y Grand Rapids Co. de Michigan, de inmediato comenzaron a producir grandes cantidades de

⁶² LACEY Heather. La historia de los muebles de Plástico. [en línea]. [Consultado 18 12 2010]. Disponible en http://www.ehow.com/facts_6175406_history-plastic-furniture.html#ixzz18b7YWMtp

muebles de acero tubular. En 1933 la Compañía de Howell de Geneva, Illinois, empezó a producir en masa muebles de acero tubular.

Un equipo de diseñadores industriales, ayudó a desarrollar nuevos y más innovadores diseños de muebles metálicos en los años 1940 y 1950. Pero con el creciente y el uso de artículos y muebles plásticos para el hogar, se vió disminuido la popularidad del metal tubular que conserva su único mercado en el presupuesto y el nicho de mobiliario de oficina.

Los primeros años del siglo 21 se ha visto un resurgimiento de tubo de acero en algunos muebles como juegos de alcobas, salas, comedores y demás muebles de estilo vanguardista.⁶³

Proveedores: las empresas del sector de muebles de madera se proveen de la materia prima (madera) y de los demás insumos utilizados (tornillos, pegantes, pinturas, etc.)

Madera: cada mueble tiene un encanto distinto debido a diferentes factores que lo diferencian del resto de los bienes, uno de estos factores es el material con el que está construido. Los materiales para muebles sufrieron una gran evolución y esto se pueden notar cuando se visita alguna tienda que los comercializa; se podría decir que el primer material por excelencia fue la madera, de hecho es muy probable que si se menciona la palabra “mueble”, la primera imagen que se cruzará por la mente será la de un mobiliario confeccionado en madera. Pero los materiales para muebles se desarrollaron mucho más allá de la madera, hoy se pueden encontrar mobiliarios fabricados enteramente en hierro forjado, aluminio, mimbre, acero, escayola y, hasta plástico; pero como la historia de estos productos se hizo presente por primera vez con la madera, se detallan los distintos tipos de madera que se emplean para la construcción de muebles y sus características más significativas.⁶⁴

El Abedul es una madera semidura de color crema que se presenta en piezas bastante irregulares por eso resulta ideal para confeccionar tallas y molduras para muebles; el Aliso Americano es una madera blanda, de poro recto, textura lisa y color rojizo, no es recomendable para muebles destinados a dormitorios de niños ya que es muy sensible a los golpes.

El Abeto, suele ser de color blanco cremoso o beige, entra en la categoría de maderas semiblandas y es bastante inestable, difícil de trabajar y de poca resistencia, es muy fácil visualizar este tipo de madera en muebles de poca

⁶³ STERN, Monique. Muebles modernos y de metal tubular. [en línea]. [Consultado el 28 de diciembre de 2010]. Disponible en http://www.modernfurnitureclassics.com/index.php/main_page/editorial/title/Title%2016

⁶⁴ SOFÁS CAMAS. Información de material para elaboración de Muebles [en línea]. [Consultado 19 12 2010]. Disponible en <http://www.sofascamas.net/muebles/materiales-para-muebles.html>

calidad; el Caoba que proviene de Brasil es uno de los tipos de materiales para muebles que se emplea para construir mobiliarios clásicos, es una madera de característica semidura, de color rojizo, flexible y fácil de trabajar.

La Haya Alemana Blanca, es la madera europea por excelencia, su grado de dureza puede ser semidura o dura, los colores en los que se la puede conseguir son: marrón pálido y oscuro; junto al roble es una de las maderas más utilizadas para confeccionar muebles de calidad media y estilo actual. Para aquellas personas que no están al tanto de los tipos de maderas y no conocen su calidad, debemos decir que las mismas se dividen en dos tipos: maderas blandas y duras; las primeras son ligeras y baratas debido a que los árboles que las producen son de crecimiento rápido (pino, ciprés, abeto y cedro). Las de tipo dura son más costosas pero poseen una mayor resistencia, trabajarlas resulta a veces más complicado porque son menos lisas y tienen más irregularidades.

La industria del mueble constituye el segundo sector de mayor consumo de madera en las empresas del país, alcanzando volúmenes promedios de 7.300 m³/mes, que significa un 25% del total, con demanda mayoritaria de maderas naturales consideradas finas, aproximadamente unos 5.120 m³/mes, para un 71% de la demanda en este sector, y si bien en menor proporción se registra consumo de pino con volúmenes aproximados a los 2.120 m³/mes, este sector es uno donde las maderas de pino alcanzan mejores precios.

Las regiones donde se contabiliza mayor demanda con destino a la industria del mueble, son principalmente Cundinamarca propiamente Bogotá, con consumo superior a los 2.850m³ mensuales en las empresas, un bajo de consumo de pino de 370 m³/mes, El Valle muestra un gran consumo de productos de madera en la fabricación de muebles pero se trata básicamente de tableros de MDF, con cerca de 1.250 m³/mes, una tercera región que presenta un consumo interesante de madera de pino en este sector es Boyacá con más de 450 m³/mes, utilizados principalmente en la fabricación de muebles rústicos.

La producción de machimbre es bastante significativa alcanza de 3.200 m³/mes equivalente al 10% del consumo industrial, siendo mayoritario en un 82% el uso de maderas de pino en este sector con cerca de 2.600 m³ mensuales promedio, siendo también este un sector que presenta bajo precio en el pino como materia prima.

Antioquia con cerca de 1.300 m³/mes, eje Cafetero con aproximadamente 640 m³ y el Valle en volúmenes próximos a los 620 m³, son a nivel de las empresas, las regiones de mayor con producción de machihombres y molduras. La madera para construcción sin incluir usos en carpintería, pisos o madera estructural inmunizada, alcanza volúmenes promedios de consumo mensual cercanos a los 2.900 m³/ mes, en el total de las empresas visitadas, siendo mayor el uso de maderas naturales en porcentaje del 77% que significan consumos próximos a los

2.200 m³/mes; encontrando en la costa Atlántica el consumo mas las regiones donde se contabiliza mayor demanda con destino a la industria del mueble, son principalmente Cundinamarca propiamente Bogotá, con consumo superior a los 2.850m³ mensuales en las empresas, un bajo de consumo de pino de 370 m³/mes El Valle muestra un gran consumo de productos de madera en la fabricación de muebles pero se trata básicamente de tableros de MDF, con cerca de 1.250 m³/mes, una tercer región que presenta un consumo interesante de madera de pino en este sector es Boyacá con más de 450 m³/mes, utilizados principalmente en la fabricación de muebles rústicos.⁶⁵

La Federación Nacional de Industriales de la Madera - FEDEMADERAS representa al sector forestal, maderero y mobiliario del país, vincula a los proveedores de bienes y servicios para este sector en Colombia, e incluye en su organización a los empresarios reforestadores, transformadores, fabricantes y comercializadores de muebles, estructuras y productos de madera, y a comunidades afrocolombianas responsables del bosque natural.

La Federación agrupa asociaciones locales de empresarios, instituciones de apoyo y sus empresas miembros directamente.

Compradores/canales de distribución

La comercialización de muebles ha sido de por sí, una actividad muy especial que se ha ido acomodando poco a poco a los cambios que ocurren en el mercado y en la tecnología de fabricación, pero el cambio que vivimos actualmente es de una velocidad y magnitud tal, que nunca se habían visto ni concebido antes. Veamos algunos de los principales fenómenos que han afectado el mercado del mueble y que han presenciado la mayoría de las personas que hoy por hoy manejan esta industria:⁶⁶

- Cambio en la composición familiar.
- Incorporación masiva de la mujer al mercado laboral.
- Aumento de la población y de la expectativa de vida.
- La revolución de las comunicaciones, la informática y la electrónica.

⁶⁵ ENTORNO NACIONAL. Consumo por Departamentos. [en línea]. [Consultado 19 12 2010]. Disponible en <http://bdigital.eafit.edu.co/bdigoal/PROYECTO/P674.8L864/capitulo4.pdf>

⁶⁶ ALDAMA, op. cit.

- Desplazamiento de la población hacia las ciudades.
- Desplazamiento de tiempo en el hogar a tiempo en el trabajo.
- La reducción de los espacios de habitación y de trabajo.
- Globalización del comercio. Importaciones y exportaciones.
- Nuevas tecnologías en producción y preparación de alimentos.
- Nuevas tecnologías en las operaciones financieras.
- Nuevas tecnologías para la fabricación de muebles.

De estos fenómenos, doce se refieren a cambios que afectan la vida del usuario del mueble, tan solo uno, el último se refiere a la producción de muebles propiamente dicha. Sin embargo, todos ellos han forzado la transformación de la industria del mueble. Esto indica que los cambios se gestan por vías externas a la propia industria, dicho de otra manera: el mercado impone el producto. Los principales cambios de la industria del mueble han sido:

En el diseño de los muebles: Hoy en día los muebles son más funcionales, multipropósito, modulares, integrados al espacio arquitectónico; el diseño está apoyado en el estudio de las necesidades del cliente.

- Los muebles para oficina abierta son de un diseño altamente especializado.
- Han aparecido los muebles listos para ensamblar, que se compran desarmados y empacados en una caja junto con los herrajes y las instrucciones de ensamble.

En los materiales: Cada día se impone más la utilización de materias primas que no impliquen el agotamiento de los recursos naturales: pinturas no contaminantes, herrajes más ergonómicos, pegantes más especializados y ecológicos. Se imponen materiales que tengan un alto valor agregado como es el caso de los aglomerados tanto desnudos como cubiertos.

En la producción: La alta productividad se hace imprescindible, cada recurso debe rendir al máximo y los desperdicios ya no son costeables. Cada día se utilizan más los talleres satélites y poco a poco se extiende la subcontratación de maquila. En los países más desarrollados, se está imponiendo una tendencia a concentrar toda la producción de una planta en la fabricación de un solo tipo de pieza o mueble con una altísima productividad.

En la comercialización: Han aparecido nuevos canales de venta como los grandes almacenes y las ventas por Internet. El correo directo se utiliza con mayor

intensidad. La asesoría, el servicio al cliente y la garantía sobre el producto ya forman parte de la oferta básica que exige el mercado.

• **En el precio:** La globalización del mercado de muebles y la mayor información a que tienen acceso los clientes, ha rebajado considerablemente los precios reales, lo cual exige procesos de administración, producción y comercialización mucho más eficientes.

• **En la financiación:** Antiguamente la hacía casi exclusivamente el comercializador, pero hoy es más común por parte de las entidades financieras, que la ofrecen en formas variadas y de fácil acceso.

• **En la certificación de calidad:** Esta es cada vez más necesaria para la exportación como también se está imponiendo la certificación ecológica por medio del sello verde. En el mercado nacional las normas aún no son drásticas en este aspecto, pero los fabricantes que tengan certificación de calidad tienen una buena oportunidad de utilizarla como una ventaja competitiva.

Tendencias del Mueble. Es importante resaltar, como a través del tiempo la sociedad tiende a cambiar sus hábitos de compra y de consumo, muchos de ellos ocasionados por la constante oferta de empresarios que intentan cautivar la atención del público con productos y servicios novedosos e innovadores que facilitan el día a día de la sociedad y proponen prácticas soluciones a necesidades puntuales.

Una vez descritas las fuerzas de la competitividad de Porter, se procedió a diseñar la matriz correspondiente al entorno competitivo.

Cuadro 19. Impacto del entorno Competitivo

Factor Competitivo	Situación actual	O/ A	INTENSIDAD			IMPACTO		
			A	M	B	A	M	B
Competidores	Alto número de competidores en el mercado, algunos con economías de escala.	A	X			X		
Facilidad de ingreso al sector	Las barreras para entrar al sector no son muy altas.	A	X			X		
Sustitutos	Hay muebles sustitutos en otros materiales.	A	X			X		
Desarrollo de canales de distribución	Las grandes superficies se han desarrollado como canales para la venta de muebles.	O	X			X		
Restricción en la provisión de madera	Por la reforestación hay restricción en la oferta de la madera.	A	X			X		

Fuente: las autoras

6.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

6.2.1 Perfil de oportunidades y amenazas del Medio

En el Cuadro 20 se presenta la matriz POAM, la cual se construyó con base en las matrices de impacto de cada entorno. En ella se clasifican las oportunidades y amenazas con su intensidad e impacto, las cuales se clasifican en:

A=Alta M=Media B=Baja

Cuadro 20. Matriz POAM

VARIABLES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Factor Económico									
PIB					X			X	
Inflación					X		X		
Tasas de interés					X		X		
Tasa de Desempleo	X				X			X	
Factor Político									
Situación Política				X				X	
Políticas de gobierno	X						X		
Normatividad	X						X		
Factor Social-Cultural									
Inseguridad				X				X	
Pobreza				X			X		
Programas Sociales del gobierno	X						X		
Factor Demográfico									
Crecimiento de la población	X						X		
Población en edad de trabajar	X						X		
Tasa de escolaridad		X					X		
Tasa de Mortalidad						X			X
Factor Tecnológico									
Tecnología baja				X			X		
Disponibilidad de tecnología	X						X		
Procesos Normalizados		X						X	
Factor Ecológico									
Protección al medio Ambiente	X							X	
Sello verde		X						X	
Factor Competitivo									
Competidores				X			X		
Facilidad de ingreso al sector	X						X		
Sustitutos	X						X		

Desarrollo de canales de distribución				X			X		
Restricción en la provisión de madera	X						X		

Fuente: la autoras con base en SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Edición 10. Bogotá DC. 3R Editores 2008. P.150

6.2.2 Evaluación del Factor Externo – EFE

Según Fred David La matriz EFE se construye de la siguiente manera:

Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Consta de cinco pasos:

Lista de factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de auditoría externa

Asignación de un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante)

Asignación de una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior media, 2 es una respuesta media y 1 es una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Totales: El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5

Teniendo en cuenta la Matriz de Fred David, el resultado muestra que frente al entorno la empresa se encuentra en el punto de equilibrio, lo que implica que la empresa cuenta con un buen número de oportunidades para el desarrollo de estrategias que le permitan enfrentar las amenazas.

Cuadro 21. Matriz EFE

	PONDERADO	CALIFICACION	PESO PROMEDIO
OPORTUNIDADES			
Políticas de gobierno	0.05	4	0.20
Normatividad	0.05	4	0.20
Programas Sociales del gobierno	0.06	4	0.24
Crecimiento de la población	0.06	4	0.24
Población en edad de trabajar	0.06	4	0.24
Tasa de escolaridad	0.04	3	0.12
Disponibilidad de tecnología	0.05	4	0.20
Procesos Normalizados	0.04	3	0.12
Protección al medio Ambiente	0.04	3	0.12
Sello verde	0.04	3	0.12
Alianzas estratégicas	0.04	3	0.12
AMENAZAS			
PIB	0.03	1	0.03
Inflación	0.04	1	0.04
Tasas de interés	0.04	1	0.04
Situación Política	0.04	1	0.04
Inseguridad	0.04	1	0.04
Pobreza	0.05	2	0.10
Desempleo	0.04	1	0.04
Tasa de Mortalidad	0.03	1	0.03
Tecnología baja	0.06	2	0.12
Facilidad de ingreso al sector	0.04	1	0.04
Rotación Talento Humano	0.06	2	0.12
Total	1.00		2.56

Fuente: las autoras con base en DAVID, Fred, Conceptos de Administración estratégica. México PEARSON EDUCATION, 2003, Traducido de la 9ª ed.

7. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

7.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN INTERNA

El análisis interno consiste en evaluar la situación presente de la empresa, para ello existen varios procedimientos básicos que puedes aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía, por ejemplo el perfil de capacidad interna de la empresa (PCI) y el análisis de la vulnerabilidad son algunos de ellos.⁶⁷

7.1.1 Historia

La empresa fue fundada con escritura pública el 16 de octubre del 1996 pero comenzó hace 25 años cuando el propietario tomó la decisión de independizarse como empresario de los muebles. Inició con reparaciones de juegos de salas de conocidos y amigos y a construir poltronas para la venta.

Estos productos se empezaron a vender a los conocidos y referidos de los amigos hasta llegar al local que se ubicó en La 14 de Calima en la ciudad de Cali hace 16 años.

La empresa unipersonal Avelino Núñez contaba con herramientas, manuales de ebanistería y carpintería, y los recursos humanos fueron él y la esposa en sus inicios, después contrataron dos empleados.

La empresa comenzó a crecer hace 16 años cuando se inicio con el local de La 14 Calima. El crecimiento se reflejó en las ventas entre \$5.000.000 hasta \$10.000.000 mensual en temporada baja y \$10.000.000 hasta \$25.000.000 en temporada alta (diciembre). Se contrató un equipo de: 1 ebanista, 2 tapiceros, 3 pintores y los dueños que colaboraban en todo el proceso operativo, administrativo y comercial.

Se compraron: el compresor, las pistolas neumáticas de ganchos, de pintura, neumáticas de lijado. Después se compró la sierra sinfín y poco a poco las otras sierras, cantiadora, reuter, etc.

La producción se incremento en 200% y las ventas (de \$3.000.000 de pesos mensuales a \$50.000.000 mensual en temporada baja y en alta 80.000.000), 1566% a 2433% respectivamente.

⁶⁷ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Edición 10. Bogotá DC. 3R Editores, 2008, p.167

La empresa tiene la planta en la ciudad de Palmira calle 42 No 48-49 el punto de venta del Centro Comercial La 14 Calima ubicado en el sótano, y otro almacén ubicado en la calle 44 No 1E-167.

Todos los edificios donde funciona la empresa son alquilados, cuyas áreas son:

Planta: 780 m².

Almacén La 14 Calima: 250 m².

Almacén La 44: 800 m².

El transporte hasta el mes de junio 25 de 2010 era un camión JAC, infortunadamente sufrió un siniestro lo cual le permitió darle oportunidad a un empleado de la empresa el cual era dueño de una camioneta quien la puso a disposición y ahora presta el servicio de transporte de mercancía.

En la nómina de Fabrimuebles Ltda. Se encuentra registrado el siguiente personal:

Total empleados directos: 16

Total empleados indirectos (Contratistas): 22

7.1.2 Estructura de Mercadeo

Fabrimuebles Ltda. Actualmente produce y comercializa los siguientes productos: juegos de alcobas, camas en cedro rosado, tableros de sajo, juegos de salas sillas en madera y tapizados de última moda. (Ver Figura 26).

Además de producir y comercializar sus propios muebles de madera para el hogar. En algunos casos presta servicio de reparación (excepciones).

Los productos que representan mayores ventas actualmente son denominados “**la línea económica**” tales como: los comedores ajedrez, la cama ajedrez y sala junior.

Fabrimuebles Ltda. Actualmente fabrica productos orientados al hogar, sin embargo, no ha realizado un estudio de mercado previo que identifique las oportunidades del sector que le permitan desarrollar un plan estratégico de ventas.

Figura 26. Productos de la empresa



Fuente: la empresa

Sus clientes son ocasionales y se identifican porque son visitantes de almacén La 14 de Calima, referidos, amigos y transeúntes que pasan por el almacén de la 44 y la fábrica (ubicada en Palmira).

Los canales de distribución identificados en la empresa son:

Sus propios almacenes de comercialización y distribuidores (personas que tienen almacenes y compran para vender en Cali, y Palmira), además de particulares.

El nivel de ventas de la empresa se aprecia en el Cuadro 22.

Cuadro 22. Promedio de Ventas

Período	Promedio (\$)	Variación (%)
1996 a 2000	\$120.000.000	
2001 a 2007	\$320.000.000	166.6
2008 a 2009	\$240.000.000	-25

Fuente: la empresa

Para darse a conocer utilizan volantes, en algún momento promoción por prensa y radio, desean realizar para este año algún tipo de descuento, combos y promociones atractivas.

Los atributos presentados al cliente para que escojan su producto son la calidad, servicio, entregas a 8 días, cumplimiento, las garantías las expiden a través de certificados de calidad.

Se calcula una participación en el mercado alrededor de un 5%

7.1.3 Estructura de Producción

La capacidad instalada de producción de la empresa son aproximadamente 350 unidades por mes

Actualmente Fabrimuebles Ltda., no tiene estructurado los diagramas de Producción

Las etapas del proceso de producción de Fabrimuebles Ltda. Se dividen en dos: los muebles que se consideran hechos de madera sólida como las sillas de comedor y los muebles que son tapizados (en base de armazón).

Muebles de madera sólida:

Preparación de madera. Se prepara la madera que llega en bloques (se alista y corta de la medida para sacar las partes de los muebles)

Ebanistería. Se perfecciona los cortes y se le da forma al madera pero solo las partes, solo al final del proceso de ebanistería se ensambla pero rústicamente.

Preparación y pintura. Esta sección tiene la finalidad de perfeccionar hasta tal punto los muebles que salieron de ebanistería y prepáralos para que sean terminados. Esta es la etapa crítica del proceso porque si no realizan bien la preparación cuando se le coloque la pintura se van a notar todos los detalles de la madera.

Terminación. Esta sección se encarga de colocar los accesorios y pulir con un producto para dar brillo a la madera terminada y empacar para transporte

Muebles tapizados:

Esqueletería. La materia prima de esta sección son las tablas de 6 mts de sajo que sirven para armar las estructuras de las salas.

Corte y costura. En esta área se corta la tela y la espuma dependiendo de cada estilo del producto y se prepara para cada uno de ellos.

Tapicería. En esta área se forran los esqueletos de las salas con la espuma y las

telas que los clientes han escogido estos dos elementos previamente preparadas.

Terminado. Esta sección se encarga de colocar los accesorios y pulir con un producto para dar brillo a la madera terminada y empacar para transporte.

En el proceso productivo intervienen 33 personas. Los operarios poseen conocimiento empírico y son muy limitados a lo que se les ordena.

La materia prima utilizada para la elaboración de los muebles Es madera, pintura, tela, espuma, adornos metálicos.

La maquinaria que posee son: sierras, sierras sin fin, sierras radiales, cantiadoras, cepilladoras, escopliadora, tropiadora, reuter, prensas, pistolas neumáticas, máquinas planas, compresoras, pistolas de pintura de alta, extractores y taladros. No posee maquinaria de tecnología especializada.

El área de la planta corresponde a 2.400 m²

Las instalaciones son alquiladas.

Los procesos son en línea pero cambia a prioridades de acuerdo a la demanda.

7.1.4 Estructura organizacional

La empresa no tiene definidas visión, misión, objetivos, principio, valores.

Selección del personal: se hace sin un proceso formal.

No manejan manuales de funciones ni de cargos, sin embargo a principios de enero del presente año realizaron unos formatos para este.

Con relación al tipo de contratación, para las 33 personas es contrato fijo, en temporadas de alta demanda se realizan contratos por prestación de servicios.

Le dan el manejo apropiado a los desperdicios industriales, principalmente el aserrín y residuos de la madera lo regalan a los galpones.

7.1.5 Estructura Financiera

Actualmente cuentan con un software contable Sai-Open y un contador de planta

7.2 EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN INTERNA

7.2.1 Identificación de las fortalezas y debilidades de acuerdo al criterio del personal

Para la recolección de información al interior de la empresa Fabrimuebles Ltda., se utilizó la herramienta basada en el método Crawford⁶⁸, realizado con el fin de capturar información primaria, fundamental para la detección de fortalezas y debilidades teniendo en cuenta la opinión del trabajador sobre el concepto que tienen de la empresa y los miembros que la conforman.

La metodología consistió en elaborar una encuesta a 32 colaboradores de la empresa incluyendo personal administrativo como personal de planta, se recopila la información mediante una encuesta individualizada, la cual se tabula posteriormente clasificando todas las Debilidades y Fortalezas que identificaron los encuestados con su respectiva calificación.

Para las Debilidades se definió de 1 a 10 considerando que 1 es menos grave y 10 es el más grave y en las Fortalezas una calificación de 1-10 donde 1 es fuerte y 10 es el más fuerte. Los resultados tabulados se presentan en el Anexo 10. Posteriormente se priorizaron aplicando el principio de Pareto donde las debilidades o fortalezas que tienen el peso del 80% son las vitales.

Cuadro 23. Resultados de la tarjeta Crawford

DEBILIDADES					
Item	Descripción	Σ	A	%	% A
1	Falta de Programación y Coordinación en el área de Trabajo (Despachos / Horario / Puntualidad en las Entregas)	59	59	10,91	10,91
2	Área Ventas (Falta Surtido / Inventario Obsoleto / Falta Innovación de Mercancía)	46	105	8,50	19,41
3	Falta de Sentido de Pertenencia y Compromiso Laboral	34	139	6,28	25,69
4	Organización y Control Calidad del Proceso Productivo (Ebanistería / Armado / Garantías)	33	172	6,10	31,79
5	Programa de Salud Ocupacional (Dotación / Señalización)	33	205	6,10	37,89
6	Participación (Atención / Integración / Comunicación)	30	235	5,55	43,44
7	Falta de Afiliación a Prestaciones Sociales (Salud / Pensión / Caja de Compensación)	28	263	5,18	48,61

⁶⁸ El método Crawford es una encuesta abierta, cuya característica es el anonimato.

Item	Descripción	Σ	A	%	% A
8	Falta de materia Prima (Incluye Compra)	28	291	5,18	53,79
9	Alta rotación de Personal	26	317	4,81	58,60
10	Falta Maquinaria y Equipos Adecuado (En General)	24	341	4,44	63,03
11	Falta programa de Incentivos a los Trabajadores (Equidad / Refrigerios)	23	364	4,25	67,28
12	Falta de personal calificado	15	379	2,77	70,06
13	Beneficios Empleados (Préstamos al Colaborador)	11	390	2,03	72,09
14	Problemas de Liquidez	10	400	1,85	73,94
15	Incumplimiento de Pagos (Horas Extras)	10	410	1,85	75,79
16	Post Venta (Comunicación con el cliente cuidado del mueble)	10	420	1,85	77,63
17	Área Recurso Humano: Carga Fabril - Perfilación cargas	10	430	1,85	79,48
18	Área de Producción: Planeación	10	440	1,85	81,33
19	Área Comercial: Análisis de costos y gastos comercial	10	450	1,85	83,18
20	Área de Presupuesto. Determinación de costos y precios de venta	10	460	1,85	85,03
21	Área de Recurso Humano: Sentido de Pertenencia con la Compañía	10	470	1,85	86,88
22	Imagen Corporativa (Aviso Fabrimuebles Ltda)	10	480	1,85	88,72
23	Área Recurso Humano: Bajo nivel educativo y cultural	9	489	1,66	90,39
24	Toma de Decisión Centralizada	8	497	1,48	91,87
25	Competencia con empresas no Formales	8	505	1,48	93,35
26	Precio - Costo Beneficio	8	513	1,48	94,82
27	Variación de la frecuencia de las ventas	8	521	1,48	96,30
28	Área Contable: Organización y Planeación	8	529	1,48	97,78
29	Área Organizacional: Cultura como empresa de los empleados	7	536	1,29	99,08
30	Horas Extras Exageradas	5	541	0,92	100
	Total	541		100	

FORTALEZAS					
Item	Descripción	Σ	A	%	% A
1	Clima Organizacional (Respeto / Compañerismo / Grupos de trabajo)	173	173	23,3	23,3
2	Cumplimiento de Pagos	90	263	35,5	58,8
3	Estabilidad Laboral	82	345	46,6	105,4
4	Preocupación por mejorar continuamente	71	416	56,1	161,5
5	Programación y Organización	53	469	63,3	224,8
6	Motivación a los colaboradores (Escucha / Disposición/ Apoyo Cumplimiento Metas)	42	511	69,0	293,8
7	Sentido de Pertenencia	28	539	72,7	366,5
8	Personal capacitado y conductas éticas (Confianza)	28	567	76,5	443,0
9	Innovación y Diseño	27	594	80,2	523,2
10	Área de producción: Materiales certificadas Iso 9000	26	620	83,7	606,9
11	Empresa Legalmente constituida	20	640	86,4	693,3
12	Clientes (Mayoristas / Minoristas)	13	653	88,1	781,4
13	Posicionamiento (Reconocimiento / Ubicación)	12	665	89,7	871,1
14	Empoderamiento	12	677	91,4	962,5
15	Confianza Crediticia (Proveedores)	10	687	92,7	1055,2
16	Puntos de venta propios	10	697	94,1	1149,3
17	Responsabilidad Ambiental	10	707	95,4	1244,7
18	Seguridad Industrial	10	717	96,8	1341,4
19	La calidad de vida que ofrece la compañía	10	727	98,1	1439,5
20	Cumplimiento estricto con el reglamento	10	737	99,5	1539,0
21	Experiencia en el Sector Maderero	2	739	99,7	1638,7
22	Capacidad Instalada	2	741	100,0	1738,7
	Total	741			

Fuente: las autoras. Ver Anexo 11

7.2.2 Matriz PCI

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.⁶⁹

En el Cuadro 24 se presenta la matriz PCI, la cual se construyó de manera similar a la POAM.

Cuadro 24. Matriz PCI

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Imagen corporativa. Responsabilidad Social						x		x	
2. Uso de planes estratégicos.				x			x		
3. Evaluación y pronóstico del medio				x			x		
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.					x			x	
5. Flexibilidad de la estructura Organizacional					x			x	
6. Comunicación y control gerencial		x					x		
7. Orientación empresarial						x		x	
8. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa					x			x	
9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante.					x		x		
10. Habilidad para manejar la inflación.						x			x
11. Agresividad para enfrentar la competencia				x			x		
12. Sistemas de control					x		x		

⁶⁹ Ibid., p.174 -178

13. Sistemas de toma de decisiones					X		X		
14. Sistema de coordinación					X		X		
15. Evaluación de gestión				X				X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Habilidad técnica y de manufactura		X					X		
2. Capacidad de innovación			X				X		
3. Nivel de tecnología utilizado en los productos						X		X	
4. Fuerza de patentes y procesos						X			X
5. Efectividad de la producción y programas de entrega		X					X		
6. Valor Agregado al producto			X					X	
7. Intensidad de mano de obra en el producto		X						X	
8. Economía de escala			X						X
9. Nivel tecnológico					X			X	
10. Aplicación de tecnología de computadores					X			X	
11. Nivel de coordinación e integración con otras áreas						X		X	
12. Flexibilidad de la producción			X				X		
13. Otros									
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Nivel académico del talento						X		X	
2. Experiencia técnica					X			X	
3. Estabilidad		X					X		
4. Rotación				X			X		

5. Absentismo					X		X		
6. Pertenencia					X			X	
7. Motivación					X		X		
8. Nivel de remuneración		X						X	
9. Accidentalidad		X						X	
10. Retiros					X			X	
11. Índices de desempeño					X		X		
12. Otros									
CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad		X					X		
2. Lealtad y satisfacción del cliente		X					X		
3. Participación del mercado						X		X	
4. Bajos costos de distribución y ventas						X		X	
5. Uso de la curva de experiencia	X						X		
6. Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición		X						X	
7. Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos.				X			X		
8. Grandes barreras en entrada de productos en la compañía.		X						X	
9. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado.						X		X	
10. Fortaleza del (los) proveedores (es) y disponibilidad de insumos.	X						X		
11. Concentración de consumidores.					X			X	
12. Administración de clientes.					X			X	
13. Acceso a organismos privados o públicos.						X		X	

14. Portafolio de productos.					X		X		
15. Programas posventa.				X				X	
CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Acceso a capital cuando lo requiere					X			X	
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento				X				X	
3. Facilidad para salir del mercado			X						X
4. Rentabilidad, retorno de la inversión			X					X	
5. Liquidez					X			X	
6. Comunicación y control gerencial			X						
7. Habilidad para competir con precios.			X				X		
8. Inversión de capital.			X					X	
9. Estabilidad de costos.						X		X	
10. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica.		X					X		
11. Elasticidad de la demanda vs. Precios.			X					X	
12. Otros									

Fuente: las autoras

7.2.3 Matriz EFI

El propósito para elaborar una Matriz EFI es la identificación y la clasificación de los factores que se incluyen en una Matriz EFI fomentan la comunicación entre los Gerentes de funciones y de División la elaboración de una Matriz EFI permite a los Gerentes de Recursos Humanos, Mercadotécnica, Producción y Operaciones, Finanzas y Contabilidad, I&D y sus sistemas de información de la gerencia expresar sus intereses y opiniones respecto a la condición de negocios de la empresa, dando como resultado una mejor comprensión en conjunto de la empresa.⁷⁰

⁷⁰ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Edición 9°. Mexico Pearson, Education, 2003. p. 154.

Cuadro 25. Matriz EFI

DEBILIDADES	Ponderado	Calificación	Peso Promedio
Uso de planes estratégicos. Análisis estratégico	0,03	1	0,03
Evaluación y pronóstico del medio	0,02	2	0,04
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.	0,03	1	0,03
Flexibilidad de la estructura Organizacional	0,02	2	0,04
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa	0,01	2	0,02
Habilidad para responder a la tecnología cambiante.	0,03	1	0,03
Agresividad para enfrentar la competencia	0,03	1	0,03
Sistemas de control	0,03	1	0,03
Sistemas de toma de decisiones	0,01	2	0,02
Sistema de coordinación	0,03	1	0,03
Evaluación de gestión	0,03	1	0,03
Nivel tecnológico	0,03	1	0,03
Aplicación de tecnología de computadores	0,02	2	0,04
Experiencia técnica	0,02	2	0,04
Rotación	0,03	1	0,03
Absentismo	0,01	2	0,02
Pertenencia	0,03	1	0,03
Motivación	0,03	1	0,03
Retiros	0,03	1	0,03
Índices de desempeño	0,03	1	0,03
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos.	0,03	1	0,03
Concentración de consumidores.	0,01	2	0,02
Administración de clientes.	0,02	2	0,04
Portafolio de productos.	0,02	2	0,04
Programas posventa.	0,03	1	0,03
Acceso a capital cuando lo requiere	0,02	2	0,04
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	0,02	2	0,04
Liquidez, disponibilidad de fondos	0,02	2	0,04

FORTALEZAS	Ponderado	Calificación	Peso Promedio
Comunicación y control gerencial	0,02	3	0,06
Habilidad técnica y de manufactura	0,02	3	0,06
Efectividad de la producción y programas de entrega	0,01	3	0,03
Intensidad de mano de obra en el producto	0,02	3	0,06
Estabilidad	0,04	4	0,16
Nivel de remuneración	0,02	3	0,06
Accidentalidad	0,01	3	0,03
Fuerza de producto, calidad, exclusividad	0,02	3	0,06
Lealtad y satisfacción del cliente	0,03	4	0,12
Uso de la curva de experiencia	0,05	4	0,2
Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición	0,03	3	0,09
Grandes barreras en entrada de productos en la compañía.	0,01	3	0,03
Fortaleza del (los) proveedores (es) y disponibilidad de insumos.	0,03	4	0,12
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica.	0,02	3	0,06
	1		2,03

Fuente: Las Autoras

El resultado de la matriz EFI muestra al interior de la empresa que se encuentra por debajo del punto de equilibrio, lo que implica que la empresa debe desarrollar estrategias para enfrentar sus debilidades y aprovechar las fortalezas que posee.

8. ANÁLISIS ESTRATEGICO

8.1 DOFA

DOFA es una sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (Perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis DOFA, así como el de vulnerabilidad, integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global.⁷¹

Con base en los análisis, externo e interno y su resultado final representado en la matrices EFE y EFI, se tomaron las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y se combinaron en la matriz DOFA que se presenta en el Cuadro 26, en la cual se definen las estrategias a seguir para aprovechar lo positivo y eliminar lo negativo.

Según la metodología de Humberto Serna estas se convierten en los puntales para el análisis de vulnerabilidad: normalización de procesos, relación con proveedores, relación con clientes, programa de salud ocupacional, inversión en seguros y seguridad, responsabilidad social empresarial, planeación estratégica, flexibilidad en la estructura organizacional, innovación tecnológica, publicidad y promoción, sistema de control en la gestión, infraestructura de computación, capacitación y desarrollo de competencias, evaluación del desempeño, servicio al cliente, servicio postventa, financiación, políticas de motivación, plan de retiro, I&D.

⁷¹ SERNA, op. cit., p..189.

Cuadro 26. Matriz DOFA

AMENAZA EXTERNA E INTERNA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1: Políticas de gobierno O2: Normatividad O3: Programas Sociales del gobierno O4: Crecimiento de la población O5: Población en edad de trabajar O6: Tasa de escolaridad O7: Disponibilidad de tecnología O8: Procesos Normalizados O9: Protección al medio Ambiente O10: Sello verde O11: Alianzas estratégicas	A1: PIB A2: Inflación A3: Tasas de interés A4: Situación Política A5: Inseguridad A6: Pobreza A7: Desempleo A8: Tasa de Mortalidad A9: Tecnología baja A10: Facilidad de ingreso al sector A11: Rotación Del Talento Humano A12: Competencia
FORTALEZAS	FO	FA
F1: Motivación F2: Habilidad técnica y de manufactura F3: Efectividad de la producción F4: Intensidad de mano de obra F5: Estabilidad F6: Nivel de remuneración F7: Accidentalidad F8: Fuerza de producto, calidad, exclusividad F9: Lealtad y satisfacción del cliente F10: Uso de la curva de experiencia F 11: Uso del ciclo de vida del producto y de reposición F12: Grandes barreras en entrada de productos en la compañía. F13: Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos. F14: Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica.	Normalización de procesos. (F8, F10, F12, O2, O10) Relación con Proveedores (F13, O11) Relación con clientes (F9, O6)	Programa de Salud Ocupacional (F2, F4, F7, A8, A11) Inversión en Seguros y seguridad (F5, A5) Responsabilidad Social Empresarial (F8, F12, A10, A12)

DEBILIDADES	DO	DA
D1: Uso de planes estratégicos. D2: Evaluación y pronóstico del medio D3: Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes. D4: Flexibilidad de la estructura Organizacional D5. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa D6. Habilidad para responder a la tecnología cambiante. D7. Agresividad para enfrentar la competencia D8. Sistemas de control D9. Sistemas de toma de decisiones D10. Sistema de coordinación D11. Evaluación de gestión D12. Nivel tecnológico D13. Aplicación de tecnología de computadores D14. Experiencia técnica D15. Rotación D16. Absentismo D17. Pertenencia D18. Motivación D19. Retiros D20. Índices de desempeño D21. Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos. D22. Concentración de consumidores. D23. Administración de clientes. D24. Portafolio de productos. D25. Programas posventa. D26. Acceso a capital cuando lo requiere D27. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento D28. Liquidez, disponibilidad de fondos internos.	Planeación Estratégica (D1, D2, D3, D5, D7, O1-O4, O9, O11) Flexibilidad en la estructura organizacional (D4, O5) Innovación Tecnológica (D6, D12, O7) Publicidad y promoción (D22, D24, O4, O6) Sistema de Control en la Gestión (D8, D10, O2) Infraestructura de computación (D13, O7) Selección, capacitación, inducción y desarrollo de competencias (D14, D18, O5) Evaluación del desempeño (D20, O5) Servicio al cliente (D23, O6) Servicio Postventa (D25, O4,O5) Financiación (D28, D27, D26, O3)	Políticas de Motivación (D15, D16, D17, D18, A6, A7, A11,) Plan de retiro (D18, D19, A6, A7, A11) I&D (D21, A9, A12)

8.2 VULNERABILIDAD DE LA EMPRESA

El análisis de vulnerabilidad es un trabajo que se basa en el diagnóstico estratégico.⁷²

Los pasos para elaborar el análisis de vulnerabilidad son los siguientes:

-Identificación de puntales. Lo primero que debe identificar el grupo de estudio son los factores puntuales sobre los cuales se soporta la organización. Tales factores pueden referirse a los recursos humanos, a la situación en el mercado, a la relación con la competencia, al proceso productivo y tecnológico, a la situación financiera, a la estructura de capital o administrativa, a la cultura corporativa, etc.

-Traducir los puntales en amenazas para el negocio. ¿Qué le puede pasar a la firma si ocurriese tal evento? Imaginar lo peor les permite a los ejecutivos superar el impacto potencial de una amenaza.

-Evaluación de las consecuencias. El grupo deberá analizar cuidadosamente las consecuencias que traería a la firma la ocurrencia de la amenaza señalada.

-Valorizar el impacto. Evaluadas las consecuencias de cada puntal, el grupo debe valorar y calificar la magnitud del impacto. Esto puede hacerlos en una escala de 0 a 10, en la que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10, consecuencias desastrosas. Esta es una calificación subjetiva que se fundamenta en el juicio, experiencia y responsabilidad de los ejecutivos participantes en la sesión.

-Probabilidades de ocurrencia de la amenaza. Este paso consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0 y 1, el grupo ejecutivo evaluará la probabilidad de ocurrencia de un hecho o puntal. Esta probabilidad indicará el tipo de acciones que deben tomarse. Una amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas, de choque, de corto plazo. En cambio, una con poca permite planear acciones que prevengan su efecto. Ésta es una parte muy importante del análisis estratégico, que de nuevo requiere mucho juicio y uso del conocimiento técnico, del entorno y de la organización.

-Capacidad de reacción. Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, el grupo estratégico debe preguntarse cuál es la capacidad de reacción de la empresa. Aquí calificará entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de

⁷² Ibid., p.191.

reacción. La calificación indicará, igualmente, el tipo de acciones que debe tomar una compañía, el tiempo en que éstas deben ocurrir y su magnitud.

Al determinar el impacto, debe procederse con prudencia y precaución con el fin de no incurrir en errores emocionales que puedan afectar grandemente la organización. En algunas ocasiones, sería importante evaluar objetivamente este impacto utilizando información, e incluso, simulando algunas de las situaciones que pudieran ocurrir.

Después de calificar, tal como se explicó anteriormente, todas las amenazas desde el punto de vista de la severidad de su impacto, y medir la habilidad de la compañía para reaccionar ante esas amenazas, los diferentes valores se pueden pasar a un diagrama de evaluación de vulnerabilidad.

Cuadro 27. Análisis de vulnerabilidad

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE LA AMENAZA 0 -10	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA 0 - 1	CAPACIDAD DE REACCION 0 -10	GRADO DE VULNERABILIDAD
Normalización de procesos.	La competencia se certifique.	Sale del mercado y pierde clientes y ventas.	10	0.6	1	I
Relación con Proveedores.	Agotamiento de materias primas.	Detenimiento de la producción.	10	0.3	6	III
Relación con clientes	Competencia agresiva	Baja de ventas	10	0.3	6	III
Programa de Salud Ocupacional	Accidentalidad de los trabajadores	Problemas legales	9	0.6	5	II
Inversión en Seguros y seguridad	Robos e Incendios	Perdida maquinaria, materia prima y productos.	9	0.4	3	IV
Responsabilidad Social Empresarial	Exigencia legal para poder seguir ejerciendo	Paro de actividades, pérdida de clientes.	10	0.4	5	IV

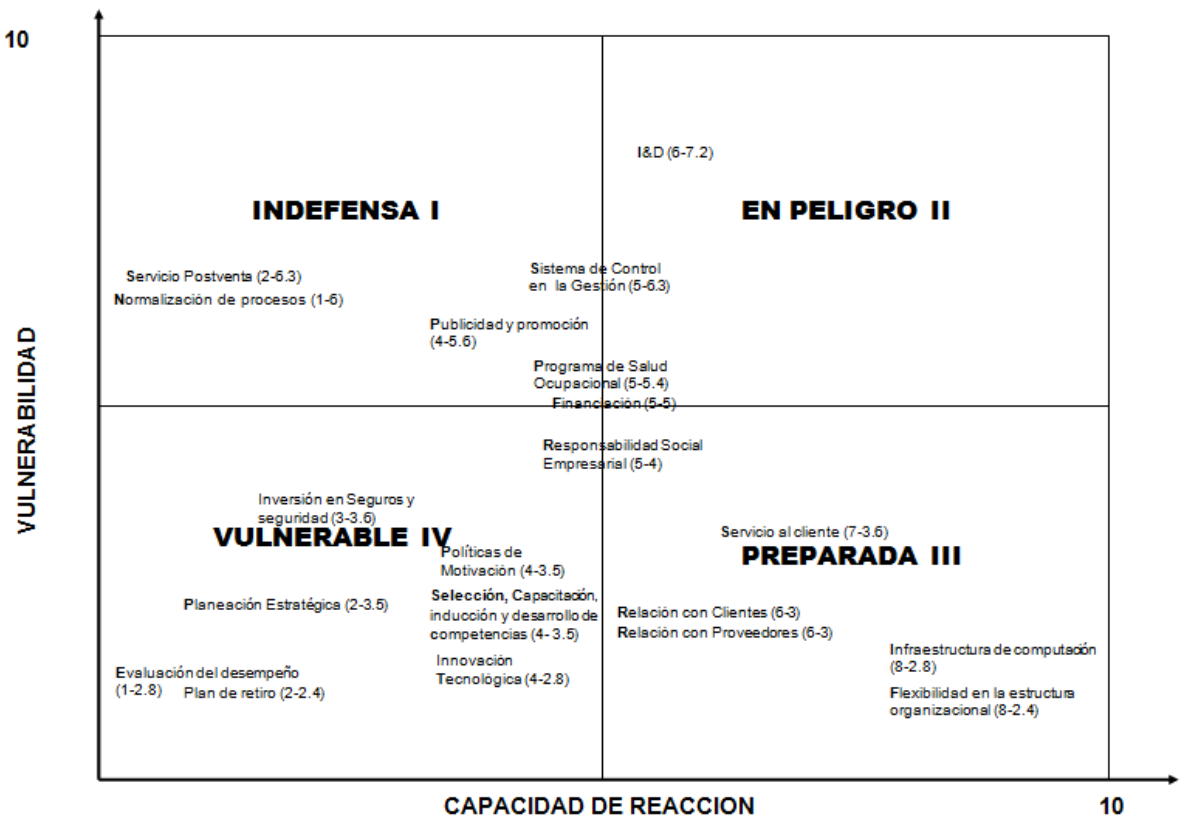
PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE LA AMENAZA 0 -10	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA 0 - 1	CAPACIDAD DE REACCION 0 -10	GRADO DE VULNERABILIDAD
Políticas de Motivación	Alta rotación	Trabajadores que solo se limitan a realizar las tareas asignadas, absentismo del personal, nivel de desempeño, altos costos administrativos.	7	0.5	4	IV
Plan de retiro	Demandas de los trabajadores ante la oficina de trabajo	Imagen corporativa afectada negativamente, desmotivación por el resto del personal	8	0.3	2	IV
I&D	Obsolescencia del portafolio de productos y servicios	Aprovechamiento de la competencia, pérdida de clientes, baja de ventas	9	0.8	6	II
Planeación Estratégica	Solicitud del plan estratégico para participar en concursos o beneficios	Desaprovechamiento de oportunidades y falta de preparación para las amenazas.	8	0.5	2	IV
Flexibilidad en la estructura organizacional	Disposición de personal idóneo para producción en temporadas	Incumplimiento de pedidos, Perdida de ventas.	8	0.3	8	III
Innovación Tecnológica	Nuevas técnicas de manufactura	Aprovechamiento de la competencia, producción lenta, clientes buscando innovación en cada producto	7	0.4	4	IV
Publicidad y promoción	Perdida del mercado	Disminución en ventas, aprovechamiento de la competencia	7	0.8	4	I

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE LA AMENAZA 0 -10	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA 0 - 1	CAPACIDAD DE REACCION 0 -10	GRADO DE VULNERABILIDAD
Sistema de Control en la Gestión	Desconocimiento de cuellos de botella	Repercusiones directas en la rentabilidad	9	0.7	5	I
Infraestructura de computación	Software incompatible con el hardware actual	Subutilización del recurso	7	0.4	8	III
Selección, capacitación, inducción y desarrollo de competencias	Bajo nivel de desempeño en los trabajadores	Inefectividad de los procesos productivos	7	0.5	4	IV
Evaluación del desempeño	Exigencias de calidad para certificaciones	Control de calidad bajo, pérdida del mercado.	7	0.4	1	IV
Servicio al cliente	Insatisfacción del cliente por demoras en entregas de pedidos. Falta de credibilidad en la empresa.	Pérdida de clientes. Falta de capacidad de respuesta a demandas cambiantes. Incumplimiento en los pedidos	9	0.4	7	III
Servicio Postventa	Bases de datos Obsoletas	Esfuerzo perdido en el intento de contactar los clientes, aprovechamiento de la competencia	7	0.9	2	I
Financiación	Negación de créditos por capacidad de endeudamiento.	Flujo de dinero bajo para inversiones, pagos y demás necesidades	10	0.5	5	IV

Fuente: el equipo de trabajo

-Valoración del impacto. Con base en los resultados se construyó la matriz de vulnerabilidad, donde se aprecia en que aspectos la empresa se encuentra vulnerable, indefensa, en peligro y preparada.

Figura 27. Matriz de vulnerabilidad



Fuente: las autoras

La empresa se encuentra vulnerable en los siguientes puntos:

- Planeación Estratégica
- Responsabilidad Social Empresarial
- Política de Motivación
- Inversión en Seguros y Seguridad
- Evaluación de Desempeño
- Selección, Inducción, Capacitación y Desarrollo de Competencias
- Plan de Retiro
- Innovación Tecnológica

La empresa se encuentra indefensa en los siguientes puntos:

- Servicio de Postventa
- Publicidad y Promoción
- Financiación
- Programa de Salud Ocupacional
- Normalización del Proceso
- Sistemas de Control en la Gestión

La empresa se encuentra en peligro en los siguientes puntos:

- Investigación y Desarrollo

La empresa se encuentra preparada en los siguientes puntos:

- Servicio al cliente
- Relación con clientes
- Relación con proveedores
- Infraestructura de computación
- Flexibilidad en la estructura organizacional

9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Tomando como referencia los resultados del diagnóstico y aplicando la metodología basada en el libro gerencia estratégica de Huberto Serna Gómez se propone en el presente capítulo la misión, visión, los valores, objetivos y planes estratégicos del corto, mediano y largo plazo. Es importante resaltar que la misión, la visión y los objetivos estratégicos se definieron con base en los resultados para ser revisados y aprobados por el equipo directivo y el empresario.

9.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

9.1.1 Misión

La misión que a continuación se presenta se definió teniendo en cuenta las preguntas para su elaboración definidas por Serna.⁷³

¿En qué negocio estamos?

-Fabricación y Comercialización de Muebles para el Hogar

¿Para que existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con un producto de alta calidad

¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?

-Calidad, cumplimiento y garantía.

¿Quiénes son nuestros clientes?

-Familias – Hogares.

¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?

-Muebles para el Hogar.

¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?

-Vallecaucanos.

¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?

⁷³ Ibíd., p.201.

-Comercialización directa.

¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?

-Generar retribución y/o beneficios a los propietarios Colaboradores y la sociedad en general

¿Cuáles son los principios organizacionales?

-Honestidad y responsabilidad

¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?

-Responsabilidad social empresarial.

Con base en las respuestas anteriores, se construyó la misión así:

Misión propuesta: Estamos en la fabricación y comercialización de muebles para el hogar y queremos satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo productos y servicios caracterizados por la calidad cumplimiento y garantía a las familias vallecaucanas mediante la comercialización directa. Se busca generar retribución y/o beneficios a los propietarios, colaboradores y la sociedad en general bajo los principios organizacionales de honestidad y responsabilidad

9.1.2 Visión

La Visión se basa en los siguientes elementos.⁷⁴

-Es formulada para los líderes de la organización.

-Dimensión de tiempo.

-Integradora.

-Amplia y detallada.

-Positiva y alentadora.

-Debe ser realista – posible.

-Debe ser consistente.

⁷⁴ Ibid., p.213.

-Debe ser difundida interna y externamente.

Visión propuesta: FABRIMUEBLES LTDA en el 2015 estará entre las 15 empresas fabricantes de muebles más importantes de la región.

Destacada por su dedicación a la formación, capacitación y desarrollo de sus empleados, respeto integral al medio ambiente y compromiso con el desarrollo del país.

Nos vemos con productos desarrollados acordes a las necesidades de los clientes, convirtiéndonos en una importante opción en el mercado por calidad, rapidez, cumplimiento e innovación.

9.1.3 Valores

Honestidad

Responsabilidad

Flexibilidad

Crecimiento Personal.

Búsqueda constante de mejora de la calidad.

Calidad Humana.

Profesionalismo.

Pasión por lo que hacemos.

Respeto por el cliente.

9.2 OBJETIVOS

9.2.1 Objetivos Corporativos

Cuadro 28. Objetivos Corporativos

AREAS	OBJETIVOS
ADMINISTRACIÓN	Direccionar estratégicamente a la empresa considerando las condiciones del entorno
	Contribuir al mejoramiento de las condiciones del entorno.
	Estar a la vanguardia de las tendencias del mercado.
	Garantizar la Calidad de los productos y Procesos.
	Establecer mecanismos para controlar la gestión.
TALENTO HUMANO	Estructurar el área de talento humano
	Incrementar la productividad motivando a los trabajadores.
	Prevenir situaciones de riesgo para la empresa y sus trabajadores.
	Mejorar el desempeño de los trabajadores contribuyendo a su desarrollo.
	Capacitar al colaborador para su jubilación.
TECNOLOGICA	Garantizar la seguridad de los trabajadores.
	Estar preparado frente a los cambios Tecnológicos.
MERCADEO	Garantizar la calidad en la prestación del Servicio.
	Incrementar las ventas, posicionar la marca y llegar a nuevos nichos de mercado.
FINANCIACIÓN	Garantizar la estabilidad de la empresa.

Fuente: las autoras con el personal directivo de la empresa

9.3 PLAN DE ACCIÓN

Para diseñar el plan de acción se partió de los objetivos y los resultados del análisis de vulnerabilidad. Ver Cuadro 29.

Cuadro 29. Objetivos y estratégicos

MATRIZ DE CORRELACIÓN. OBJETIVOS		
AREAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIA
VULNERABLE		
ADMINISTRACIÓN	Direccionar estratégicamente a la empresa teniendo en cuenta las condiciones del entorno	Planeación Estratégica
	Contribuir al mejoramiento de las condiciones del entorno	Responsabilidad Social Empresarial
TALENTO HUMANO	Incrementar la productividad motivando a los trabajadores	Política de Motivación

	Reducir la rotación de personal	Estructurar el área de talento humano
	Prevenir situaciones de riesgo para la empresa y sus trabajadores	Inversión en Seguros y Seguridad
	Mejorar el desempeño de los trabajadores contribuyendo a su desarrollo	Evaluación de Desempeño/ y Desarrollo de Competencias.
	Capacitar al colaborador para su jubilación	Plan de Retiro
TECNOLOGICA	Estar preparado frente a los cambios Tecnológicos.	Innovación Tecnológica
INDEFENSA		
MERCADEO	Garantizar la calidad en la prestación del Servicio	Servicio de Postventa
	Incrementar las ventas, posicionar la marca y llegar a nuevos nichos de mercado	Publicidad y Promoción
FINANCIACIÓN	Garantizar la estabilidad de la empresa	Financiación
TALENTO HUMANO	Garantizar la seguridad de los trabajadores	Programa de Salud Ocupacional
ADMINISTRACIÓN	Garantizar la Calidad de los productos y Procesos	Normalización del Proceso
	Establecer mecanismos para controlar la gestión	Sistemas de Control en la Gestión
EN PELIGRO		
ADMINISTRACIÓN	Estar a la vanguardia de las tendencias del Mercado	Investigación y Desarrollo

Fuente: las autoras

9.3.1 A Corto Plazo

En el Cuadro 30 se presenta el plan de acción del corto plazo, el cual consta de: tareas u acciones para lograr la promesa básica, el período de ejecución, metas, responsabilidad, recursos y limitaciones.

9.3.2 A Mediano Plazo

Este plan de acción se especifica en el Cuadro 31

9.3.3 A Largo Plazo

Este plan de acción se especifica en el Cuadro 32

Cuadro 30. Plan del corto plazo

¿Qué Hacer?	¿Cuándo?		Resultados esperados	¿Quién?	¿Con qué recursos?	Posibles dificultades
2. Tareas / acciones para lograr la promesa básica	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsabilidad	6. Recursos necesarios	7. Limitación
	Inició	Finalizó				
ADMINISTRATIVA						
Poner en marcha el plan de acción propuesto, como punto de partida.	Primera Semana de Julio 2011	Segunda Semana de Julio 2011	Estructurar adecuadamente la dirección de la Empresa	Dirección	Pasantías estudiantes Sena - Universidades y/ Outsourcing	Personas Disponibles y Presupuesto
RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL Y AMBIENTAL						
Plan de Sensibilización a los colaboradores para correcto uso de los residuos industriales	Segunda Semana de Julio 2011	Tercera Semana de Julio 2011	Responsabilidad social empresarial	Líder asignado	Material de presentación	Tiempo
Compra de recipientes para la clasificación de las basuras - Puntos Ecológicos (Papel, Plástico, Orgánico, Vidrio y residuos Industriales).	Tercera Semana de Julio 2011	Cuarta Semana de Julio 2011	Responsabilidad social empresarial	Compras	Presupuesto	Cultura
Clasificar y darle buen uso a todos los desechos industriales y de uso personal por parte de los trabajadores.	Cuarta Semana de Julio 2011	Indefinido	Responsabilidad social empresarial	Todos los colaboradores	Recipientes de reciclaje adecuado para cada material	Cultura

Considerar la participación en actividades deportivas, culturales y sociales de la región a través de patrocinios (Dotación, aporte de productos de madera, dinero Etc).	Cuarta Semana de Cada mes	Indefinido	Responsabilidad social empresarial	Dirección	Presupuesto, Productos para Donación	Presupuesto
Donación de productos que benefician a los menos favorecidas (Genera además beneficios Tributarios).	Cuarta Semana Bimestral	Indefinido	Responsabilidad social empresarial	Líder asignado	Presupuesto, Productos para Donación	Presupuesto
TALENTO HUMANO						
Elaboración de sistemas de beneficios: - Descuentos sobre compra de productos, - Premio al empleado del mes, - Premios por presentación ideas de nuevos diseños en productos -Facilidad de adquisición de productos por nómina).	Cuarta Semana de cada mes	Indefinido	Políticas de Motivación	Dirección	Presupuesto	Presupuesto
Elaboración de perfiles de cargo y sistemas de capacitación e Inducción.	Primera semana de Julio	Cuarta semana de Julio	Estructurar el área de talento humano	Talento Humano	Personal calificado para la realización de los procesos	Presupuesto
Presentación de charlas motivacionales, Calidad de vida y crecimiento personal.	Cuarta semana Trimestral	Indefinido	Políticas de Motivación	Dirección	Presupuesto, espacio, auditorio.	Presupuesto
Vincular a los trabajadores a programas de capacitación en el SENA	Primer semana cada trimestre	Indefinido	Evaluación de Desempeño y Desarrollo de Competencias	Talento Humano	Estar al día con los Parafiscales	Tiempo

Realizar evaluaciones periódicas sobre Competencias.	Cuarta semana cada trimestre a partir de Agosto de 2011	Indefinido	Evaluación de Desempeño desarrollo de Competencias	Supervisor Planta	Espacios adecuados para la evaluación	Presupuesto
Fondo de Trabajadores para la prejubilación (Descuento por nómina).	Primera Semana de cada mes a partir de Agosto	indefinido	Plan de Retiro	Recurso Humano	Conformación del fondo	Presupuesto
TECNOLOGIA						
Consultar la viabilidad de instalar un sistema de control de vigilancia y seguros contra siniestros.	Primera semana Octubre	Segunda semana Octubre	Inversión en Seguros y Seguridad.	Dirección	Cotizaciones de empresas especializadas en el área.	Presupuesto
Actualización de equipos de computo cada 4-5 años	Cuarta semana de Diciembre	Primera semana enero	Innovación Tecnológica		Equipos actualizados	Presupuesto
Asistencia a las ferias tecnológicas. Inscripción revista el mueble y la madera.	Cuarta semana cada trimestre a partir de agosto	Indefinido	Innovación Tecnológica	Dirección	Viajes	Presupuesto y Tiempo
Realizar Backup periódico a la información digital de la empresa (La información debe pernotar fuera de las oficinas)	Primera semana de Julio	Indefinido	Inversión en Seguros y Seguridad.	Tecnología e Informática.	Cd's, DVD, Usb, Disco Duro portable	Presupuesto
Programa de capacitación para sensibilidad a los jubilados.	Cuarta semana de Julio 2011	Primera semana de Agosto	Plan de Retiro	Recurso Humano	Espacios adecuados para las charlas	Tiempo

Fuente: las autoras

Cuadro 31. Plan del mediano plazo

¿Qué Hacer?	¿Cuándo?		Resultados esperados	Quién	Con qué recursos	Posibles dificultades
2. Tareas / acciones para lograr la promesa básica	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsabilidad	6. Recursos necesarios	7. Limitación
	Inició	Terminó				
MERCADEO						
Elaborar plan de mercadeo que aborden las temporadas del año	Primer mes anual	Indefinido	Publicidad y Promoción	Dirección	Personal de Mercadeo	Tiempo/Presupuest o para la ejecución
Llamada de confirmación de recibo de productos y encuesta de satisfacción del cliente. Se debe registrar los datos del cliente (Teléfono fijo, celular y correo al momento de la venta)	trimestre 1 mes 1año 2012	Indefinido	Servicio Postventa	Vendedor	Teléfono	Tiempo
Realizar llamadas periódicas informando a los clientes sobre nuevos productos y promociones a través de teléfono y correo.	trimestre 1 Mes 2 año 2012	Indefinido	Servicio Postventa	Vendedor	Teléfono Computador con Internet	Tiempo
Elaboración de manual informativo sobre el buen uso del producto	trimestre 2 Primer mes 2012	trimestre 2 mes 2 2012	Servicio Postventa	Dirección	Diseñador Grafico	Presupuesto
Entrenamiento a los vendedores en estrategias de venta	trimestre 2 Mes2 2012	Mes 2 trimestre 2	Servicio Postventa	Dirección	Capacitador	Presupuesto
Elaboración de catálogo de productos, se debe repartir puerta a puerta en sectores aledaños y a la salida de los centros comerciales	Primer mes anual	Indefinido	Publicidad y Promoción	Dirección	Diseñador Grafico	Presupuesto
Fortalecer e innovar en exhibiciones (Ambientalistas)	Trimestre 1 mes 2	Indefinido	Publicidad y Promoción	Mercadeo y Ventas	Accesorios y artículos completos para salas, cuartos y comedores.	Presupuesto

TECNOLOGIA						
Elaboración de página web	Mes 3 Trimestre 2 2012	Trimestre 3 Mes 1 2012	Publicidad y Promoción	Dirección	Diseñador Web	Presupuesto
FINANCIERA						
Incrementar el monto de activos y patrimonio en cámara de comercio	Trimestre 1 mes 1	Trimestre 1 mes 1	Financiación	Contabilidad	Contador	Tiempo
Evitar la mora en los pagos tributarios para prevenir sanciones o multas	Trimestre 1 Mes 1	Indefinido	Financiación	Contabilidad	Auxiliar Contable	Tiempo
Adquisición de Tarjeta de Crédito para uso empresarial	Trimestre 1 Mes 2	Trimestre 1 Mes 2	Financiación	Contabilidad	Contador	Tiempo
TALENTO HUMANO						
Decisión política gerencial	Trimestre 1	Trimestre 1	Programa de Salud Ocupacional PSO.	Dirección	Departamento S.O	Presupuesto
Diseño e implementación del programa de salud ocupacional y Subprogramas: Seguridad Industrial / Higiene Industrial/Medicina Preventiva / Medicina del trabajo)	Trimestre 2 mes 1	Trimestre 4 mes 1	PSO.	Líder S.O	Documentos Legislativos	Tiempo
Panorama de Riesgos	Trimestre 2	Trimestre 2	PSO.	Líder S.O	Personal Capacitado	Tiempo/ Presupuesto
Elaborar un reglamento de Higiene y Seguridad Industrial	Trimestre 3 mes 1	Trimestre 4 mes 1	PSO.	Líder S.O	Personal Capacitado	Tiempo/ Presupuesto
Nombramiento de Comité Paritario de Seguridad Ocupacional (COPASO)	Trimestre 4 mes 2	Trimestre 4 mes 2	PSO.	Líder S.O	Sala de reuniones	Tiempo
Elaboración de planes de acción de accidentes de trabajo basado en indicadores: Frecuencia / Severidad / lesión inhabilitante.	Trimestre 4 mes 3	Trimestre 1 mes 2 año 2013	PSO.	Líder S.O	Personal Capacitado	Tiempo

ADMINISTRATIVO						
Construir diagrama de flujo de proceso	Trimestre 1 mes 3 año 2013	Trimestre 1 mes 3 año 2013	Normalizació n del Proceso	Líder de Calidad	Personal con competencia en el área de Calidad	Tiempo
Documentar las actividades en cada etapa del proceso	Trimestre 2 mes 1 2013	Trimestre 3 mes 2 2013	Normalizació n del Proceso	Líder de Calidad	Personal con competencia en el área de Calidad	Tiempo
Hacer difusión de los documentos	Trimestre 3 mes 3 2013	Trimestre 3 mes 3 2013	Normalizació n del Proceso	Dirección	Papelería Cartelera	Tiempo / Presupuesto
Identificar y/o definir variables criticas del proceso	Trimestre 4 mes 1 2013	Trimestre 4 mes 1 2013	Sistemas de Control en la Gestión	Líder de Calidad Supervisor Planta	Personal con competencia en el área de Calidad	Tiempo
Definir los indicadores o procedimientos para controlar las variables criticas	Trimestre 4 mes 2 2013	Trimestre 4 mes 2 2013	Sistemas de Control en la Gestión	Dirección Líder de Calidad	Sala de reuniones	Tiempo
Definir los mecanismo de seguimiento para la revisión (Auditoria Internas / Revisiones periódicas por la Gerencia)	Trimestre 4 mes 3 2013	Trimestre 4 mes 3 2013	Sistemas de Control en la Gestión	Dirección Líder de Calidad	Sala de reuniones	Tiempo
Implementar acciones de correctivas y/o mejora	Trimestre 4 mes 3 2013	Trimestre 4 mes 3 2013	Sistemas de Control en la Gestión	Líder de Calidad Cada Responsable del Proceso	Personal con competencia en el área de Calidad	Tiempo

Cuadro 32. Plan del largo plazo

¿Qué Hacer?	¿Cuándo?		Resultados esperados	Quién	Con qué recursos	Posibles dificultades
2. Tareas / acciones para lograr la promesa básica	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsabilidad	6. Recursos necesarios	7. Limitación
	Inició	Finalizó				
Establecer un sistema de recolección de sugerencias en cada punto de venta	Trimestre 1 mes 1 2014	Indefinido	Investigación y Desarrollo	Mercadeo	Buzones y formatos de sugerencias	Presupuesto
Definir o crear un departamento de mercadeo encargado de posicionar la marca y exigirle resultados globales de las ventas	Trimestre 1mes 1 2014	Trimestre 1mes 1 2014	Investigación y Desarrollo	Mercadeo	Personal Capacitado y área trabajo	Presupuesto
Bimestralmente presentar un nuevo producto ya sea rediseñado o totalmente nuevo.	Trimestre 1 mes 2 cada trimestre 2014	Indefinido	Investigación y Desarrollo	Mercadeo	Fuerza Laboral	Presupuesto
Recolectar información del sector, (obteniendo volantes, cotizaciones, folletos, revistas) logrando una idea general de lo que se está ofreciendo actualmente.	Trimestre 1 mes 1 2014	Indefinido	Investigación y Desarrollo	Mercadeo	Personal para investigación.	Presupuesto
En el proceso de consulta de satisfacción, consultar acerca de que les gustaría a los clientes que la empresa ofreciera	Trimestre 1 mes 1 2014	Indefinido	Investigación y Desarrollo	Mercadeo	Personal	Presupuesto

Fuente: las autoras

9.4 MECANISMOS DE EVALUACIÓN Y CONTROL

9.4.1 Cronograma de actividades

Es necesario que para cada plan de acción se elabore un cronograma de actividades. En el Cuadro 33 se especifica el plan para lo que resta de este año y se presenta semanal. En el Cuadro 34 está el plan de acción para el mediano plazo que cubre el segundo y tercer año, se presenta trimestralmente. Finalmente para el largo plazo se presenta el Cuadro 35, también trimestralmente para los años 4 y 5.

9.4.2 Indicadores de gestión

El Cuadro 36 contiene los indicadores propuestos para controlar la gestión estratégica de la empresa de acuerdo con los objetivos inicialmente propuestos.

Cuadro 33. Cronograma del plan de acción del corto plazo

ACTIVIDADES	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Poner en marcha el plan de acción propuesto, como punto de partida.																								
Plan de Sensibilización a los colaboradores para correcto uso de los residuos industriales																								
Compra de recipientes para la clasificación de las basuras - Puntos Ecológicos (Papel, Plástico, Orgánico, Vidrio y residuos Industriales).																								
Clasificar y darle buen uso a todos los desechos industriales y de uso personal por parte de los trabajadores.																								
Considerar la participación en actividades deportivas, culturales y sociales de la región a través de patrocinios (Dotación, aporte de productos de madera, dinero).																								
Donación de productos que benefician a los menos favorecidos (Genera además beneficios Tributarios).																								
Elaboración de sistemas de beneficios: - Descuentos sobre compra de productos, - Premio al empleado del mes, - Premios por presentación ideas de nuevos diseños en productos -Facilidad de adquisición de productos por nómina).																								
Presentación de charlas motivacionales, Calidad de vida y crecimiento personal.																								
Consultar la viabilidad de instalar un sistema de control de vigilancia y seguros contra siniestros.																								
Realizar backup periódico a la información digital de la empresa (La información debe pernotar fuera de las oficinas)																								
Elaboración de perfiles de cargo y sistemas de capacitación e Inducción.																								
Vincular a los trabajadores a programas de capacitación en el SENA																								
Realizar evaluaciones periódicas sobre Competencias.																								
Fondo de Trabajadores para la prejubilación (Descuento por nómina).																								
Programa de capacitación para sensibilizar los jubilados.																								
Actualización de equipos de computo cada 4-5 años																								
Asistencia a las ferias tecnológicas.																								
Inscripción revista el mueble y la madera.																								

Cuadro 34. Cronograma del plan de acción del mediano plazo

ACTIVIDADES	Año 2												Año 3											
	T1			T2			T3			T4			T1			T2			T3			T4		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Llamada de confirmación de recibo de productos y encuesta de satisfacción del cliente.																								
Se debe registrar los datos del cliente (Teléfono fijo, celular y correo al momento de la venta)																								
Realizar llamadas periódicas informando a los clientes sobre nuevos productos y promociones a través de teléfono y correo.																								
Elaboración de manual informativo sobre el buen uso del producto																								
Entrenamiento a los vendedores en estrategias de venta																								
Elaboración de página web																								
Elaboración de catálogo de productos, se debe repartir puerta a puerta en sectores aledaños y a la salida de los centros comerciales																								
Elaborar plan de mercadeo que aborden las temporadas del año																								
Fortalecer e innovar en exhibiciones (Ambientalistas)																								
Incrementar el monto de activos y patrimonio en cámara de comercio																								
Evitar la mora en los pagos tributarios para prevenir sanciones o multas																								
Adquisición de Tarjeta de Crédito para uso empresarial																								
Decisión política gerencial																								
Diseño e implementación del programa de salud ocupacional y Subprogramas: Seguridad Industrial / Higiene Industrial/Medicina Preventiva / Medicina del trabajo)																								
Panorama de Riesgos																								
Elaborar un reglamento de Higiene y Seguridad Industrial																								
Nombramiento de Comité Paritario de Seguridad Ocupacional (COPASO)																								
Elaboración de planes de acción de accidentes de trabajo basado en indicadores: Frecuencia / Severidad / lesión inhabilitante.																								
Construir diagrama de flujo de proceso																								
Documentar las actividades en cada etapa del proceso																								
Hacer difusión de los documentos																								
Identificar y/o definir variables críticas del proceso																								
Definir los indicadores o procedimientos para controlar las variables críticas																								
Definir los mecanismo de seguimiento para la revisión (Auditoria Internas / Revisiones periódicas por la Gerencia)																								
Implementar acciones de correctivas y/o mejora																								

Cuadro 35. Cronograma del plan de acción del Largo plazo

ACTIVIDADES	Año 4												Año 5											
	T1			T2			T3			T4			T1			T2			T3			T4		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Establecer un sistema de recolección de sugerencias en cada punto de venta																								
Definir o crear un departamento de mercadeo encargado de posicionar la venta y exigirle resultados globales de las ventas																								
Bimestralmente presentar un nuevo producto ya sea rediseñado o totalmente nuevo.																								
Recolectar información del sector, (obteniendo volantes, cotizaciones, folletos, revistas) logrando una idea general de lo que se está ofreciendo actualmente.																								
En el proceso de consulta de satisfacción, consultar acerca de que les gustaría a los clientes que la empresa ofreciera																								

Cuadro 36. Indicadores propuestos

AREAS	OBJETIVOS	INDICADOR
ADMINISTRACIÓN	Direccionar estratégicamente a la empresa teniendo en cuenta las condiciones del entorno	Porcentaje de cumplimiento de las actividades de las estrategias. %CE 1= (Número de actividades cumplidas/total actividades)*100
	Contribuir al mejoramiento de las condiciones del entorno	Actividades de responsabilidad social.
	Estar a la vanguardia de las tendencias del mercado.	Participación en eventos= número de eventos Páginas visitadas=número de páginas
	Garantizar la calidad de los productos y procesos.	Quejas y reclamos= número de quejas y reclamos.
	Establecer mecanismos para controlar la gestión.	Indicadores de gestión actualizados= (indicadores actualizados/total de indicadores)*100
TALENTO HUMANO	Incrementar la productividad motivando a los trabajadores	Índice de Producción= (Total producción realizada/ Total producción planeada)*100 Índice de desperdicios= (Total desperdicios/ Total Producción)*100
	Prevenir situaciones de riesgo para la empresa y sus trabajadores	Índice de accidentalidad= (número de accidentes/ total de trabajadores)*100
	Mejorar el desempeño de los trabajadores contribuyendo a su desarrollo.	Número de trabajadores en capacitación. Capacitación = (Total de horas de capacitación/total de trabajadores)*100
	Capacitar al colaborador para su jubilación	Número de personas capacitadas
	Garantizar la seguridad de los trabajadores	Índice de cumplimiento = Acciones preventivas implantadas/ Acciones preventivas a implantar x 100

TECNOLOGICA	Estar preparado frente a los cambios Tecnológicos	Cambios realizados por año: en procesos, métodos, maquinaria y equipo, etc.
MERCADEO	Garantizar la calidad en la prestación del Servicio	Índice de satisfacción de clientes: mediante encuesta Devoluciones= $(\text{Total devoluciones} / \text{total ventas}) * 100$
	Incrementar las ventas, posicionar la marca y llegar a nuevos nichos de mercado	Efectividad comercial Mide el cumplimiento presupuestario de la actividad de ventas EC= Ventas ejecutadas / ventas presupuestadas Productividad comercial PC= Ventas netas / ventas presupuestadas Índice de incorporación de nuevos clientes IINC= $\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}}$
FINANCIACIÓN	Garantizar la estabilidad de la empresa	EVA: Rentabilidad esperada/ Inversión Utilidad= $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Venta}}$

10. CONCLUSIONES

-Durante la experiencia obtenida a través de la asesoría y consultoría realizada a la empresa de muebles en la ciudad Palmira Fabrimuebles Ltda., se pudo elaborar un trabajo práctico aplicado en el campo de la administración, fortaleciendo los conocimientos adquiridos durante el ciclo de la carrera de administración de empresas y contribuyendo en la responsabilidad social como profesionales de la Universidad del Valle en la participación y colaboración de servicios relacionados con el área a los empresarios de la comunidad adyacente.

-Durante el proceso de elaboración del presente trabajo, las visitas pertinentes y los métodos utilizados para la recolección de información, se resalta la necesidad que tienen los propietarios de orientar la estructura administrativa, que aunque han permanecido durante 25 años bajo un estilo de administración empírica, son conscientes de que la carencia de conocimiento y utilización de herramientas administrativas les ocasiona falta de control total en cuanto a sus procesos, desconocimiento de su entorno, y desorientación estratégica futura que les permita ser competentes en un mercado de constantes cambios y exigencias. Por lo anterior, los propietarios de la empresa en estudio decidieron que una de las herramientas a utilizar sería La Planeación Estratégica como un primer paso en el proceso y búsqueda de la eficiencia y competitividad.

-A través de la metodología utilizada para la realización de la planeación estratégica se pudo analizar el entorno que rodea la empresa, información de vital importancia para conocer e identificar las posibles oportunidades y amenazas a las cuales se exponen. Como principales oportunidades se destacan: políticas de gobierno, normatividad, programas sociales del gobierno, crecimiento de la población, población en edad de trabajar, tasa de escolaridad, disponibilidad de tecnología, procesos normalizados, protección al medio ambiente, sello verde y alianzas estratégicas. Las amenazas a las cuales se enfrenta la empresa son: la situación económica, la situación política, la inseguridad, pobreza y desempleo, tecnología baja, facilidad de ingreso al sector y la competencia.

-Los principales problemas que enfrentan los industriales para acceder a tecnología acorde con sus necesidades de producción son: el alto costo financiero, los pocos incentivos del gobierno en mejora de la productividad y los beneficios tributarios. Otros inconvenientes son que los bancos niegan el apoyo a las inversiones en nuevas tecnologías, al no autorizar los créditos dirigidos a este propósito. Hay falta de cultura y experiencia en buenas inversiones, muchos empresarios buscan únicamente lo barato o usado sin calcular los beneficios de emplear equipos nuevos más eficientes. La oferta es todavía limitada en muchos sectores en Colombia. El industrial es también cómodo en tomar decisiones, prefiere comprar la misma máquina que compró el vecino o competir en lugar de

analizar y comparar otras ofertas, que pueden ser mucho más rentables y productivas.

-Predomina la micro y pequeña empresa en el sector manufacturero del mueble para hogar, también cierta estabilidad en la cantidad de empresas entre los períodos 2002 – 2006, además de presentar poco incremento en el total de ventas por año.

Las barreras de entrada son pocas y cualquier persona con conocimiento previo en la elaboración de muebles y con poco capital puede hacer parte fácilmente de este sector conllevando a numerosos competidores. También otro tipo de competencia es la que hace parte de las grandes superficies de cadenas que se han desarrollado como canales para la venta de muebles.

-El resultado posterior al análisis externo muestra que frente al entorno la empresa se encuentra por encima del punto de equilibrio y muy cerca a este, lo que implica que la empresa debe desarrollar estrategias para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

-Al analizar la situación interna de la empresa mediante una encuesta realizada a los 32 integrantes bajo el método Crawford, además de la entrevista realizada al gerente y propietario de la misma, se pudo identificar fortalezas y debilidades que tal vez no contemplaban o tengan en cuenta, como son:

Fortalezas: motivación, habilidad técnica y de manufactura, efectividad de la producción, intensidad de mano de obra, estabilidad, nivel de remuneración, accidentalidad, fuerza de producto, calidad, exclusividad, lealtad y satisfacción del cliente, uso de la curva de experiencia, uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición, grandes barreras en entrada de productos en la compañía, fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos, habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica.

Debilidades: uso de planes estratégicos, evaluación y pronóstico del medio, velocidad de respuesta a condiciones cambiantes, flexibilidad de la estructura organizacional, habilidad para atraer y retener gente altamente creativa, habilidad para responder a la tecnología cambiante, agresividad para enfrentar la competencia, sistemas de control, sistemas de toma de decisiones, sistema de coordinación, evaluación de gestión, nivel tecnológico, aplicación de tecnología de computadores, experiencia técnica, rotación, absentismo, pertenencia, motivación, retiros, Índices de desempeño, inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos, concentración de consumidores, administración de clientes, portafolio de productos, programas posventa, acceso a capital cuando lo requiere, grado de utilización de su capacidad de endeudamiento liquidez y disponibilidad de fondos internos

-El análisis interno le permite al empresario conocer más a fondo su organización e identificar situaciones para la cual debe estar preparado como por ejemplo, conservar todas aquellas acciones que lo hacen fuerte, que ayudan al cumplimiento de los objetivos corporativos y tomar decisiones con respecto a las debilidades identificando las razones u orígenes de estas y propendiendo por un mejoramiento continuo.

Con la elaboración de la Matriz DOFA se definieron las siguientes estrategias que contribuirán al logro de los objetivos: normalización de procesos, relación con proveedores, relación con clientes, programa de salud ocupacional, inversión en seguros y seguridad, responsabilidad social empresarial, planeación estratégica, flexibilidad en la estructura organizacional, innovación tecnológica, publicidad y promoción, sistema de control en la gestión, infraestructura de computación, Selección, capacitación, Inducción y desarrollo de competencias, evaluación del desempeño, servicio al cliente, servicio postventa, financiación, políticas de motivación, plan de retiro e investigación y desarrollo.

-Por otro lado se evaluó la capacidad de reacción de la empresa mediante la matriz de vulnerabilidad presentando los siguientes resultados

La empresa se encuentra vulnerable en planeación estratégica, responsabilidad social empresarial, política de motivación, inversión en seguros y seguridad, evaluación de desempeño, Selección, capacitación, inducción y desarrollo de competencias, plan de retiro e innovación tecnológica.

La empresa se encuentra indefensa en servicio de postventa, publicidad y promoción, financiación, programa de salud ocupacional, normalización del proceso y sistemas de control en la gestión.

La empresa se encuentra en peligro en investigación y desarrollo.

La empresa se encuentra preparada en servicio al cliente, relación con clientes, relación con proveedores, infraestructura de computación y flexibilidad en la estructura organizacional.

Lo anterior indica que gran parte de sus estrategias se encuentran vulnerables e indefensas. Por lo cual deben prestar gran atención en el direccionamiento de la empresa.

-Gracias a la información obtenida a través de la Matriz DOFA se pudo dar un direccionamiento estratégico en cuanto a la realización de la Misión, visión y objetivos estratégicos que garantizaran un norte y contribuirán a la generación de sentido de pertenencia e identidad de la empresa.

-Al diseñar los planes de acción a corto, mediano y largo plazo; se consideraron todas aquellas posibles actividades y tareas que de realizarse concienzudamente permitirán la consecución de la estrategia, colocando a la empresa una entidad

proactiva, en lugar de reactiva, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino obtenido los beneficios de administrar sus estrategias.

-Por último después de realizada la planeación estratégica integral a la empresa Fabrimuebles Ltda., se considera que para que toda acción tenga su permanencia en el tiempo y genere los resultados esperados es necesario tener las pautas para hacerlo y que mejor que con mecanismos de gestión y control los cuales garantizaran el cumplimiento de dichas actividades y brindará información oportuna, una ayuda como esta le deja claro al empresario qué tiene, con qué cuenta, para donde va, hacerse una idea del futuro que le espera, prolongar su ciclo de vida y sobre todo conocer si su empresa es rentable o no.

11. RECOMENDACIONES

Como resultado del desarrollo de este proyecto el cual es el Diseño de la Planeación Estratégica para la Empresa “Fabrimuebles Ltda.”, se les recomienda implementar los planes de acción a corto, mediano y largo plazo, que fueron establecidos después del análisis de vulnerabilidad, en donde fueron plenamente identificados y clasificados estos planes de acuerdo a las áreas de trabajo de la Organización para garantizar una mayor efectividad en pro de los objetivos propuestos, así:

En el área administrativa se recomienda, la puesta en marcha del plan de acción referido en este documento el cual le permitirá a la empresa estar debidamente estructurada y organizada, facilitando a los involucrados en esta tarea, un derrotero para un mejor desempeño, además del mejoramiento continuo de sus procesos para así obtener un reconocido sitio en los renglones de la:

-Responsabilidad Social Empresarial que le permita, lograr de manera directa excelentes resultados en dimensiones tales como:

-La social: dirigida a mejorar la relación con sus colaboradores, mejorar ostensiblemente su bienestar y calidad de vida, poner en marcha sanas normas de salud ocupacional y seguridad industrial, mejorar las relaciones con sus proveedores, la comunidad y el medio ambiente.

-La económica y financiera dirigida a obtener los mejores resultados de producción, mercadeo y ventas.

Normalización en toda la cadena de valor (desde la valoración de los proveedores hasta la entrega del producto final al cliente) de tal forma que le permita, estandarizar sus procesos a través de un levantamiento de información para la elaboración de formatos donde se especifiquen todos los procedimientos en las diferentes áreas que componen la empresa y así facilitar el camino hacia una mejora continua en Fabrimuebles Ltda.

Sistemas de Control en la Gestión que le permita, administrar de manera integral todos los procesos involucrados en la fabricación y comercialización de sus muebles, además de garantizar el alineamiento de los objetivos organizacionales, pues tener un sistema de Gestión de Calidad implementado le permitirá ser una empresa competitiva en el mercado con mayor oportunidad de participación en licitaciones de proyectos de construcción de vivienda, alianzas estratégicas, reconocimiento e imagen corporativa en el área de influencia.

En el área de Talento Humano se les recomienda la implementación de:

-Reestructuración del área de talento Humano que le permita realizar una adecuada selección, Capacitación, e inducción del personal contratado mediante la elaboración de perfiles para cada cargo, esto garantizará un conocimiento del personal calificado o no calificado y reducirán los índices de rotación.

Una política de motivación como reconocimiento al buen desempeño de sus colaboradores, buscando no solo el beneficio directo de él, sino también el beneficio de su familia. Con esto se logra fortalecer su sentido de pertenencia, la disminución de la alta rotación de personal y aumentar el compromiso laboral y el desempeño de sus colaboradores.

Inversión en Seguros que le permita prevenir situaciones de riesgo para todos los miembros que conforman la empresa, así como evitar robos y toda clase de acciones no deseadas sobre sus activos. Los seguros evitan que la empresa sufra daños económicos en caso de que se presente un siniestro.

Evaluación de Desempeño y Desarrollo de Competencias, que le permita medir si sus colaboradores son aptos para desempeñar las funciones propias de sus cargos y de no ser así, tener un panorama más claro a cerca de donde debe fortalecerlos para garantizar un desempeño de alta calidad que se vea reflejado en el producto final y en el fortalecimiento del crecimiento personal.

Implementación de un programa de salud ocupacional que permita aumentar el desempeño de sus colaboradores propiciando un ambiente laboral regido bajo las mejores prácticas de higiene y seguridad industrial para garantizar el bienestar físico y mental de sus colaboradores, evitando altos costos, demandas en caso de tener accidentes y no contar con un programa debidamente implementado.

En el área tecnológica se les recomienda, diseñar e implementar una página web como un canal efectivo hacia sus clientes, permitiéndole no solo exponer sus líneas de productos sino difundir toda clase de acción de mercadeo. Esto le permite estar a la vanguardia del mercado siendo competitivos y ofreciendo una mayor cobertura y posibilidades a sus clientes. Es de anotar que la Internet es hoy por hoy el medio de difusión masiva más efectivo que existe a muy bajo costo.

En el área de mercadeo se les recomienda, realizar constante capacitación frente a las estrategias de venta a las vendedoras de los dos puntos que posee la empresa, así como revisar su presentación personal, la flexibilidad en los horarios de trabajo y la definición de un perfil más conciso del cargo.

En el área financiera, se les recomienda, tener relaciones comerciales con los bancos para el financiamiento de la empresa en sus actividades cotidianas y en sus nuevos proyectos que le permita beneficiarlos teniendo un flujo de caja permanente.

BIBLIOGRAFÍA

ALDAMA, Guillermo. Acerca del mercadeo del Mueble. En: revista M&M, Revista No 28. [En línea]. [Consultado 16 12 2010]. Disponible en <http://www.revista-mm.com/ediciones/rev28/mercadeo.htm>

ARQUIDIÓCESIS DE CALI. Geografía Humana Cali, Palmira, Yumbo, Jamundí. [en línea]. [Consultado 10 12 2010]. Disponible en <http://es.scribd.com/doc/22446639/GEOGRAFIA-HUMANA-Arquicali>

BANCO DE LA REPÚBLICA COLOMBIA. Índice de Precios al Consumidor nacional y según ciudades (IPC). Bogotá, 2010.

BANCO DE LA REPÚBLICA. Tasa de interés activa efectiva anual. Tasa activa total sistema.

BLOG MADERA FINA. [En línea]. [Consultado 12 12 2010]. Disponible en <http://madera-fina.blogspot.com/2009/07/maquinas-para-empezar-fabricar-muebles.html>

CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Registro Mercantil. Diciembre 31 de 2008.

CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL VALLE DEL CAUCA. Agenda Ambiental del Municipio de Palmira. [En línea]. [Consultado 08 12 2010]. Disponible en http://www.minambiente.gov.co/Puerta/destacado/vivienda/gestion_ds_municipal/home/pal.pdf

DAMA. Unidad de Asistencia Técnica Ambiental para la Pequeña y Mediana Empresa. [En línea]. [Consultado 05 12 2010]. Disponible en http://www.codechoco.gov.co/files/Guia_transformacion_maderas.pdf

DANE. OBSERVATORIO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL VALLE DEL CAUCA. Cali, 2010.

DANE. Gran encuesta manufacturera Anual. Total ventas a nivel Nacional. Período 2002- 2006.

DANE. Proyecciones del censo 2005.

DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica, Traducido Edición 9°. México PEARSON EDUCATION. Editorial, 2003

DEL RIO MARKO. Cinco Fuerzas de Porter. Publicado 04 09 2008 [Consultado 18 12 2010]. Disponible en <http://markodelrio.blogspot.com/2008/09/analisis-porter-de-las-cinco-fuerzas-el.html>

DEPARTAMENTO TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL MEDIO AMBIENTE –

DÍAZ, Juan Carlos. Colombia ofreció asesoría en seguridad y programas sociales. En: El Tiempo. (26 de Octubre del 2010).

DNP. DANE. PIB. [En línea]. [Consultado el 3 de diciembre de 2010]. Disponible en <http://www.businesscol.com/economia/pib.htm>

DNP. DANE. PIB. [En línea]. [Consultado el 3 de diciembre de 2010]. Disponible en <http://www.businesscol.com/economia/pib.htm>

GARCÍA Massiá, VICENTE José y ALGARRA PAREDES, Ángel. Introducción a la macroeconomía. Edición 2da. Ciudad Madrid. Editorial Esic, año agosto 1997.

GURADO PAZ, Guillermo. Acerca de Maquinaria y Tecnología. En: revista M&M, No. 52, art 10

LACEY Heather. La historia de los muebles de Plástico. [en línea]. [Consultado 18 12 2010]. Disponible en http://www.ehow.com/facts_6175406_history-plastic-furniture.html#ixzz18b7YWMtp

MANKIW, Gregory. Macroeconomía. 4ta Edición. Barcelona. Antoni Bosch editor, 2004.

MINCOMERCIO. Política Nacional de Emprendimiento. [En línea]. [Consultado el 05 12 2010]. Disponible en <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/newsdetail.asp?id=7101&idcompany=23>

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian y VOYER, John. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. 1ra Edición. Naucalpan de Juárez México. Prentice-Hall, 1997..

OBSERVATORIO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL VALLE DEL CAUCA. Cuentas departamentales. 2007.

OFICINA DE ESTUDIOS ECONÓMICOS. Perfil del Departamento del Valle del Cauca. Noviembre del 2010.

PERIÓDICO LA REPÚBLICA. Sección Económica. [en línea]. Publicado el 16 01 2010 [Consultado 04 12 2010]. Disponible en http://rse.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2010-04-16/valle-aporta-11-del-pib-nacional_97877.php

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Ministerio del medio Ambiente. [en línea]. [Consultado el 04 12 2010]. Disponible en http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/decretoslinea/1996/octubre/04/dec1791041996.pdf

PROEXPORT. Expopyme. [En línea]. [Consultado el 04 12 2010]. Disponible en <http://www.proexport.com.co/VBeContent/newsdetail.asp?id=8213&idcompany=16>

PROYECTO BOSQUE. Pacto Intersectorial por la Madera Legal en Colombia. [en línea]. [Consultado el 04 12 2010]. Disponible en http://www.bosquesflegt.gov.co/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=32&Itemid=16

REYES RAMÍREZ, Gustavo. Acerca de la certificación del sello verde. En: revista M&M, No. 42, art 3. [En línea]. [Consultado 12 12 2010]. Disponible en <http://www.revista-mm.com/ediciones/rev42/art3.htm>

REVISTA CAMBIO. Inseguridad. [en línea]. [Consultado 08 12 2010]. Disponible en http://www.cambio.com.co/portadacambio/842/ARTICULO-PRINTER_FRIENDLY-PRINTER_FRIENDLY_CAMBIO-5892427.html

SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Edición 10. Bogotá DC. 3R Editores 2008.

SOFÁS CAMAS. Información de material para elaboración de Muebles [en línea]. [Consultado 19 12 2010]. Disponible en <http://www.sofascamas.net/muebles/materiales-para-muebles.html>

STERN, Monique. Muebles modernos y de metal tubular. [En línea]. [Consultado el 28 de diciembre de 2010]. Disponible en http://www.modernfurnitureclassics.com/index.php/main_page/editorial/title/Title%2016

ANEXOS

Anexo 1. Estudios relacionados

Trabajos relacionados con el tema de Planeación Estratégica, encontradas en la base de datos de la Universidad del Valle.

Flórez Rosero, Álvaro y Munera Arboleda, José. (2000). Plan estratégico para la empresa Buho Publicidad período 2000-2003.

Cardona, Mónica María y Reyes, Miguel Fernando (2000). Diseño de un plan estratégico de mercadeo y ventas para la empresa Frutaroma Ltda. Período 1999-2003.

Matta López, María Fernanda y Rengifo Guerrero, José Daniel. (2000). Formulación del plan estratégico para Seguridad Atlas Ltda. 2000 -2003.

Gallego, Esperanza y Gaviria B., Carlos Alberto. (2001). Formulación del plan estratégico para seguridad Segal Ltda. 2001-2003.

Blandon Ruíz, María del Pilar y Buesaquillo, Douglas. (2001). Formulación de un plan estratégico de talento humano para la Ladrillera Meléndez S.A. 2000-2004.

Salas Paramo, Jairo Antonio. (2002). Formulación de un plan estratégico para la empresa Deprisa Tri-fit Cali: durante el período 2002-2004.

Ortiz Murillo, Sandra Jennifer. (2002). Formulación de un plan estratégico para la Ferretería Bertha Lasso 2002 - 2005.

Barco Parra, Julia Patricia. (2003). Diseño de la planeación estratégica para optimización del servicio de la Biblioteca de la Universidad del Valle Sede Tuluá en el período comprendido entre el año 2003 - 2005.

Marmolejo Olave, Mónica y Gómez Gaviria, David. (2003). Formulación del plan estratégico para las organizaciones soluciones jurídicas y Fundeconsumo período 2003 -2006.

Arturo V, Gustavo Adolfo y Tróchez, Oscar Mauricio. (2004). Formulación de un plan estratégico de mejoramiento del área de gestión del talento humano para la empresa "Sombreros Montecarlo y Cia. Ltda." de la Ciudad de Cali.

Rojas Jaimes, Evagelista. (2004). Formulación de un plan estratégico para el Fondo de Pensiones Obligatorias Porvenir S. A. Oficina Tuluá, vía año 2000.

Campo González, Juan Carlos (2004). Formulación del plan estratégico para el Colegio Alonso Aragón Quintero EDUCADISEM de la ciudad de Buga 2004 - 2007.

Piedrahita García, María Isabel y Díaz Correa, Fredy Eduardo. (2005). Estructuración de un modelo de planeación estratégica y su metodología de aplicación bajo la norma MECI 1000:2005 para la Industria de Licores del Valle.

Borja Sánchez, Ana Rosina y Alegría Cerón, Olga Ximena. (2005). Formulación de un plan estratégico para el mejoramiento del servicio y atención al cliente en la Cooperativa de Educadores y Empleados del Chocó "COODEEMCHOCO": período 2005-2008.

Camacho Pinzón, Diana Lorena y Camacho Tauta, María Magdalena. (2005). Formulación de un plan estratégico para la empresa Tejas y Ladrillos La Sultana S. A. para el período 2005-2008.

Cruz Manrique, Alba Lucía y Ruiz, Fidencio Harvey. (2006). Plan estratégico para la empresa Central Veterinaria Meléndez, período 2005-2008. \Colombia: Universidad del Valle.

Mina Paredes, Adned Bibiana. (2006). Diseño de un plan de mercadeo estratégico para la Cacharrería Cely, período 2005 al 2008. \Colombia: Universidad del Valle.

González, Francisco José. (2006). Creación de empresas: guía del emprendedor. \España: Pirámide.

Mina Paredes, Adned Bibiana. (2006). Diseño de un plan de mercadeo estratégico para la Cacharrería Cely, período 2005 al 2008. \Colombia: Universidad del Valle,

Orejuela Gómez, Liliana del Socorro. (2006). Formulación de un plan estratégico para el Centro de Zoonosis 2005-2008. \Colombia: Universidad del Valle.

Mosquera Pava, Sulderly y Timote Marulanda, Lorena. (2006). Realización de un plan estratégico para la empresa Estropajos María: período 2006 - 2009. Colombia: Universidad del Valle.

Galeano Toro, Magnolia y Lloreda Domínguez, Hugo Alexander. (2006). Formulación de un plan estratégico para la empresa Visualcom Ltda. para el período 2006-2009. Colombia: Universidad del Valle.

Gutiérrez Obando, Jairo y Salazar López, Gustavo Adolfo. (2006). Formulación del plan estratégico para la Unidad Central del Valle del Cauca UCEVA. Colombia: Universidad del Valle.

Delgado Jiménez, Leonardo y Sarria Orobio, Estebán Jesús. (2006). \Formulación del plan estratégico para la empresa Sopetrans Valle S.A. 2006 - 2010. Colombia: Universidad del Valle.

Tascón C., Guillermo Alberto y Betancourt Guerrero, Benjamin. (2007). Formulación de un plan estratégico para la empresa Gandini & Orozco Ingenieros Ltda. Colombia: Universidad del Valle.

Salazar López, Marybel y Mosquera Abadía, Henry Alberto. (2007). Plan estratégico de mercadeo Microfertisa S.A. Bogotá D.C. \Colombia: Universidad del Valle.

Bravo Rivas, Lina Mercedes y Betancourt Guerrero, Benjamín. (2007). Formulación del plan estratégico para la empresa Constructora Alpes S.A. Colombia: Universidad del Valle.

Cifuentes Rojas, Reinaldo y Betancourt Guerrero, Benjamín. (2007). Formulación de un plan estratégico para la empresa Asesorías Constructivas, para el período 2007-2010. Colombia: Universidad del Valle.

Benavides Sánchez, Edward Andrés y Ramírez, Paola Andrea. (2007). Formulación del plan estratégico para la empresa Gestión al Día Ltda. para el período 2007-2010. Colombia: Universidad del Valle.

Rodríguez, Luis Mario y Morales G., Katherine. (2007). Plan de mercadeo del instituto para la investigación y la preservación del patrimonio cultural y natural del Valle del Cauca "Inciva", para el periodo 2007-2010. \Colombia: Universidad del Valle

Hernández Bastidas, Oscar Hernán y Betancourt Guerrero, Benjamin (2007). Formulación de un plan estratégico para la firma Ingeniero Saúl Romero Ordoñez período 2007-2010. \Colombia: Universidad del Valle.

Molina Gómez, Nelson y Betancourt Guerrero, Benjamin (2007). Formulación de un plan estratégico para la empresa I.C. Prefabricados s.a., para el periodo comprendido entre el 2008 y el 2011. Colombia: Universidad del Valle.

Patiño González, Carlos Alberto y Betancourt Guerrero, Benjamín (2007). Formulación de un plan estratégico para la empresa I.C. Prefabricados s.a., para el período comprendido entre el 2008 y el 2011. Colombia: Universidad del Valle

Quintero Bermúdez, Luz Adriana y Guerrero Calvo, Wilson. (2007). Planeación estratégica para una empresa de pañales periodo 2007-2012. Colombia: Universidad del Valle.

Zambrano Palta, Angélica and Hidalgo Ortiz, Luz Karime. (2008). Plan estratégico para la empresa Distripanel período 2008-2011.

Angulo Sánchez, Jorge Enrique and Parra Carabali, Dennis Carolina. (2008). Propuesta de un plan estratégico para la empresa A. Trasteos Cúcuta período 2008 - 2012.

Benavidez Ramirez, William and Echeverry Segura, Daniel. (2008). Formulación y desarrollo del plan estratégico en la empresa comestibles el canario para el período 2009-2010.

Aros Riaño, Lina María and Morales Buitrago, Magda Diana. (2008). Formulación del plan estratégico para la empresa Obyco S.A. en Cali período 2009-2012.

Cruz Bolaños, Yeny Rocio. (2009). Plan estratégico en la empresa industria de alimentos Maya"S S.A 2010-2013.

Para tomar decisiones

DOMINIO	TGP	TO	TS (subj)	TS (obj)	TD
Diciembre 2008 - Noviembre 2009					
Pereira	62,6	50,1	22,8	9,7	19,9
Popayán	58,1	46,8	33,5	17,4	19,6
Quibdó	54,8	44,2	22,0	5,8	19,3
Armenia	56,9	46,9	26,4	8,3	17,6
Ibagué	68,8	57,0	28,2	15,1	17,1
Pasto	64,6	53,7	33,6	16,4	16,9
Montería	68,7	58,0	29,9	11,6	15,6
Medellín	63,1	53,4	28,0	13,2	15,4
Manizales	57,2	48,5	24,1	10,0	15,2
Riohacha	63,8	54,5	35,8	15,2	14,5
Neiva	62,8	53,8	32,9	14,6	14,4
Total 11 ciudades	59,6	51,3	27,5	11,6	13,9
Cali	67,6	58,3	38,2	15,7	13,7
Tunja	61,0	52,8	14,2	6,3	13,5
Cartagena	56,1	48,6	26,0	16,1	13,2
Total 24 ciudades	63,8	55,5	26,7	11,7	13,0
Total 13 áreas	64,2	56,0	26,9	11,7	12,9
Florencia	56,1	49,0	14,5	5,6	12,7
Sincolejo	56,8	50,2	34,3	10,1	11,6
Cúcuta	62,5	55,4	30,2	10,4	11,4
Bogotá, D.C.	66,2	58,7	24,1	10,4	11,3
Valledupar	60,7	53,8	21,6	8,8	11,3
Villavieja	65,0	57,7	27,8	12,6	11,1
Barranquilla	56,7	50,6	16,0	7,0	10,7
Santa Marta	59,9	53,5	30,9	14,2	10,7
San Andrés	65,1	59,0	11,7	5,8	9,4
Bucaramanga	66,9	60,7	30,7	10,4	9,3

155

Anexo 3. Datos de Palmira Sobre inseguridad

 MUNICIPIO DE PALMIRA COMPORTAMIENTO DE LOS PRINCIPALES DELITOS ENERO DICIEMBRE 2008															
MODALIDAD DELICTIVA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	SD	TOTAL	Tpcmh**
HOMICIDIO COMÚN*	31	11	19	8	10	21	18	20	13	16	14	14		195	67,1
HOMICIDIO ACCID. TRÁNSITO	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0		2	
LESIONES COMUNES***	75	46	61	78	54	57	81	53	46	48	65	60	3	727	
LESIONES ACCID. TRÁNSITO	16	7	7	4	4	15	2	7	2	7	3	2		76	
HURTO AUTOMOTORES	6	7	5	7	4	1			5	3	5	6		49	462
HURTO ENTID. COMERCIALES	11	13	9	15	17	7	5	2	7	2	2	3		93	
HURTO ENTIDADES FINANCIERAS	1		1											2	
HURTO MOTOCICLETAS	21	30	27	26	18	22	26	4	11	17	20	14		236	
HURTO PERSONAS	81	37	53	49	49	36	50	37	77	111	134	87		801	0,7
HURTO PIRATERÍA TERR.					1	1			4	1				7	
HURTO RESIDENCIAS	37	15	28	15	6	10	10	3	9	13	3	5		154	
TOTAL HURTOS	157	102	123	112	95	77	91	46	113	147	164	115		1342	
SECUESTRO SIMPLE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	2,4
SECUESTRO EXTORSIVO	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1		2	
EXTORSIÓN	0	0	1	0	0	0	1	3	0	0	0	2		7	

Fuente: Siedco y Sidenco, DIJIN. Enero de 2009.

* Procesado por el Observatorio de Seguridad, Convivencia y Cultura Ciudadana, con datos de homicidios de la Policía Valle, Medicina Legal, Fiscalía, CTI, SIJIN y Secretaría de Protección en Salud de Palmira.

** Tpcmh o Tasa por cien mil habitantes, Calculado con Población DANE para Palmira 2008: 290,442 habitantes

*** Datos contruidos con información sobre lesiones interpersonales del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses.



2.4.13 MUNICIPIO DE PALMIRA HOMICIDIOS SEGÚN DISTRIBUCIÓN Y BARRIOS DEL HECHO 2007 - 2008

	BARRIO DEL HECHO	2008	%	2007	%	Var abs
Comuna 1	URBANIZACIÓN EL CAIMITO	4	22,2	1	3,6	3 ▲
	CORONADO	3	16,7	2	7,1	1 ▲
	URBANIZACIÓN VILLA DEL ROSARIO	3	16,7	0,0	0,0	3 ▲
	URBANIZACIÓN VILLA DIANA	3	16,7	7	25,0	-4 ▼
	URBANIZACIÓN HUGO VARELA MONDRAGÓN	1	5,6	0,0	0,0	1 ▲
	URBANIZACIÓN QUINTAS DE ZAMORANO	1	5,6	0,0	0,0	1 ▲
	URBANIZACIÓN SIMÓN BOLÍVAR	1	5,6	0,0	0,0	1 ▲
	URBANIZACIÓN VILLAS DE CAIMITOS	1	5,6	0,0	0,0	1 ▲
	ZAMORANO	1	5,6	11	39,3	-10 ▼
	URBANIZACIÓN HAROLD EDER	0,0	0,0	4	14,3	-4 ▼
	PALMA REAL	0,0	0,0	1	3,6	-1 ▼
	URBANIZACIÓN ENMANUEL DE LA MERCED	0,0	0,0	1	3,6	-1 ▼
	URBANIZACIÓN LA ESPERANZA	0,0	0,0	1	3,6	-1 ▼
	TOTAL COMUNA 1	18	100,0	28	100,0	-10 ▼
Comuna 2	VERSALLES	3	15,8	1	4,0	2 ▲
	URBANIZACIÓN PARQUE DE LAS MERCEDES	2	10,5	1	4,0	1 ▲
	URBANIZACIÓN POBLADO CONFAUNION	2	10,5	1	4,0	1 ▲
	URBANIZACIÓN PORTAL DE LAS PALMAS	2	10,5	1	4,0	1 ▲
	MIRRIÑAO	2	10,5	0,0	0,0	2 ▲
	ESTONIA	1	5,3	1	4,0	0 ▲
	INDUSTRIAL	1	5,3	3	12,0	-2 ▼
	BERLÍN	1	5,3	2	8,0	-1 ▼
	URBANIZACIÓN CAMPESTRE PALMIRA	1	5,3	0,0	0,0	1 ▲
	URBANIZACIÓN JUAN PABLO II	1	5,3	1	4,0	0 ▲
	URBANIZACIÓN LLANOGRANDE	1	5,3	3	12,0	-2 ▼
	URBANIZACIÓN LOS SAMANES	1	5,3	0,0	0,0	1 ▲
	URBANIZACIÓN VILLAS DE CAÑA MIEL	1	5,3	0,0	0,0	1 ▲
	URBANIZACIÓN SANTA TERESITA	0,0	0,0	5	20,0	-5 ▼
Comuna 3	URBANIZACIÓN IGNACIO TORRES GIRALDO	0,0	0,0	3	12,0	-3 ▼
	URBANIZACIÓN SANTA MARIA DEL PALMAR	0,0	0,0	2	8,0	-2 ▼
	URBANIZACIÓN ALTAMIRA	0,0	0,0	1	4,0	-1 ▼
	TOTAL COMUNA 2	19	100,0	25	100,0	-6 ▼
	EL PRADO	5	20,8	0,0	0,0	5 ▲
	EMILIA	4	16,7	19	79,2	-15 ▼
	SANTA ANA	3	12,5	0,0	0,0	3 ▲
	LA CONCORDIA	2	8,3	1	4,2	1 ▲
	OLÍMPICO	2	8,3	1	4,2	1 ▲
	LUIS AMIGÓ	1	4,2	1	4,2	0 ▲
	LAS ACACIAS	1	4,2	0,0	0,0	1 ▲
	LAS PALMERAS	1	4,2	0,0	0,0	1 ▲
	SANTA BARBARA	0,0	0,0	2	8,3	-2 ▼
	TOTAL COMUNA 3	19	79,2	24	100,0	-5 ▼
Comuna 4	COLOMBIA	7	29,2	2	11,1	5 ▲
	JORGE EUCEER GAITAN	4	16,7	1	5,6	3 ▲
	BIZERTA	3	12,5	0,0	0,0	3 ▲
	LORETO	3	12,5	1	5,6	2 ▲
	URIBE URIBE	3	12,5	3	16,7	0 ▲
	ALFONSO LÓPEZ	2	8,3	10	55,6	-8 ▼
	SAN CAYETANO	2	8,3	0,0	0,0	2 ▲
	OBRERO	0,0	0,0	1	5,6	-1 ▼
	TOTAL COMUNA 4	24	100,0	18	100,0	6 ▲

	BARRIO DEL HECHO	2008
Comuna 5	SAN PEDRO	6
	BOSQUE MUNICIPAL	4
	SAN CARLOS	3
	DANUBIO	2
	LOS SAUCES	2
	CAMPESTRE	1
	LA LIBERTAD	1
	PALMERAS DE ORIENTE	1
	PRIMERO DE MAYO	1
	PALMERAS	1
	EL JARDÍN	1
	MARIA CANO	1
	URBANIZACIÓN EL BOSQUE	1
	URBANIZACIÓN PALMERAS DE MARSELLA	1
	TOTAL COMUNA 5	21
Comuna 6	LA TRINIDAD	5
	CENTRAL	4
	COLOMBINA	3
	EL TRIUNFO	1
	URBANIZACIÓN LAS FLORES	1
	LIBERTADORES	1
	CAICELANDIA	1
	CIUDADELA PALMIRA	1
	FÁTIMA	1
	URBANIZACIÓN EL PARAISO	1
	TOTAL COMUNA 6	14
Comuna 7	LAS DELICIAS	3
	SEGUICENTENARIO	3
	URBANIZACIÓN EL SEMBRADOR	2
	BARRIO NUEVO	1
	CHAPINERO	1
	LA INDEPENDENCIA	1
	LAS VICTORIAS	1
	LUIS CARLOS GALÁN	1
	URBANIZACIÓN GUAYACÁN	1
	URBANIZACIÓN GUAYACANES DEL INGENIO	1
	URBANIZACIÓN LAS AMÉRICAS	1
	EL TREBOL	1
	IBERIA	1
	RECREO	1
	TOTAL COMUNA 7	18

Bajó ▼ Subió ▲

Fuente: Datos procesados por el Observatorio de Convivencia y Cultura Ciudadana con fuente Legal Seccional Palmira.

Anexo 4. Datos de Palmira Sobre Servicios Publicos

SUSCRIPTORES DEL SERVICIO DE ENERGÍA ZONA URBANA 2003 - 2009

Sector	Número de Suscriptores						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Estrato 1	3.915	4.029	4.052	4.397	4.595	4.932	5.149
Estrato 2	32.014	33.704	34.953	37.664	39.088	40.652	42.416
Estrato 3	19.456	19.719	20.112	20.563	21.050	21.438	21.848
Estrato 4	3.652	3.829	4.142	4.393	4.574	4.882	5.052
Estrato 5	896	910	860	889	907	923	980
Estrato 6	13	14	10	6	7	7	6
Total Residencial	59.946	62.205	64.129	67.912	70.221	72.834	75.451
Comercial	3.524	3.520	3.685	3.815	3.893	4.032	4.044
Oficial	360	330	262	256	262	262	258
Otros (autoconsumo, peajes, subestaciones)	169	228	0	268	142	23	185
Industrial	788	710	706	758	730	714	717
TOTAL	64.787	66.993	68.782	73.009	75.248	77.865	80.655

FUENTE: EPSA.

Número de suscriptores y consumo de agua potable 2006 - 2010

ACUEDUCTO	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6	Comercial	Industrial	Especial	Oficial	TOTAL
No. Suscriptores a Diciembre de:											
2005	2.491	25.304	19.315	4.288	848	1	3.032	74	89	271	55.713
2006	2.535	26.594	19.581	4.436	859	1	3.028	71	89	265	57.459
2007	2.734	27.585	20.019	4.658	875	1	3.028	68	93	266	59.305
2008	2.736	29.042	20.402	4.873	886	1	3.170	67	94	269	61.540
2009	2.763	30.393	20.749	5.111	927	1	3.263	64	93	275	63.639
Volumen de agua facturado básico (m³):											
2005	480.622	4.511.995	3.577.167	752.400	177.920	240	984.134	90.389	62.310	1.066.721	11.703.898
2006	478.618	4.638.073	3.522.018	773.201	166.794	240	956.159	97.552	60.942	1.061.015	11.754.612
2007	495.567	4.776.428	3.552.794	801.203	168.304	240	908.593	90.748	68.140	1.007.857	11.869.874
2008	512.528	4.821.365	3.534.860	810.529	167.178	240	889.282	82.841	83.356	1.081.027	11.983.206
2009	502.135	4.957.471	3.520.898	836.879	165.617	240	894.164	90.177	81.183	990.535	12.039.299
Volumen de agua facturado complementario (m³):											
2005	165.939	1.244.128	1.011.618	226.106	78.801	240	0	0	0	0	2.726.830
2006	151.649	1.151.532	944.148	219.534	72.330	240	0	0	0	0	2.539.433
2007	145.946	1.078.262	865.374	212.844	64.939	240	0	0	0	0	2.367.605
2008	139.391	967.382	792.895	197.640	59.368	240	0	0	0	0	2.156.916
2009	133.444	935.794	746.433	193.896	56.595	240	894.164	90.177	81.183	990.535	2.066.402
Volumen de agua facturado suitario (m³):											
2005	62.732	269.442	224.589	47.028	24.322	1.015	0	0	0	0	629.128
2006	53.459	240.360	210.480	41.082	20.481	633	0	0	0	0	566.475
2007	48.159	218.073	183.317	42.481	17.177	600	0	0	0	0	507.807
2008	44.942	185.441	158.383	33.947	12.491	654	0	0	0	0	435.858
2009	43.115	166.485	139.808	35.368	13.521	924	894.164	90.177	81.183	990.535	399.221
TOTAL VOLUMEN (m³):											
2005	709.293	6.025.563	4.813.374	1.025.534	281.043	1.495	984.134	90.389	62.310	1.066.721	15.059.856
2006	683.726	6.029.965	4.676.626	1.033.817	259.605	1.113	956.159	97.552	60.942	1.061.015	14.860.520
2007	689.672	6.070.763	4.601.485	1.056.528	250.420	1.080	908.593	90.748	68.140	1.007.857	14.745.286
2008	696.861	5.974.188	4.486.138	1.042.116	239.037	1.134	889.282	82.841	83.356	1.081.027	14.575.980
2009	678.694	6.059.750	4.407.139	1.066.143	235.733	1.404	894.164	90.177	81.183	990.535	14.504.922

FUENTE: ACUAVIVA.

Datos de Cali Sobre Servicios Publicos

Consumo anual de agua, suscriptores y extensión de la red Cali.

Descripción	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
CONSUMO	126,821	128,210	129,387	126,306	127,832	126,729	123,642
Residencial	105,540	107,275	108,245	103,474	105,273	104,494	103,259
Comercial	12,109	11,986	12,102	14,040	13,818	14,280	13,447
Industrial	2,839	2,698	2,821	3,777	3,409	2,737	1,855
Público	5,406	5,221	5,221	4,270	4,630	5,153	5,081
Otros	927	1,030	998	745	702	65	-
SUSCRIPTORES	436,564	442,552	450,826	468,485	486,504	504,220	520,351
Residencial	406,493	412,192	419,893	431,771	448,269	461,009	476,666
Estrato 1	64,415	66,514	68,132	68,138	73,106	75,584	77,203
Estrato 2	108,646	109,021	111,273	115,247	118,683	121,516	128,348
Estrato 3	149,819	150,577	151,373	153,690	156,435	156,349	160,587
Estrato 4	38,040	39,836	42,064	44,640	46,719	50,861	53,087
Estrato 5	37,237	37,647	38,047	39,926	42,230	44,111	44,780
Estrato 6	8,336	8,597	9,004	10,130	11,096	12,588	12,661
Comercial	28,147	28,381	28,974	34,608	36,167	40,941	41,510
Industrial	555	535	543	747	745	872	822
Público	1,026	1,078	1,062	1,192	1,153	1,397	1,353
Otros	343	366	354	167	170	1	-
Extensión de la red (Km.)	2,498	2,534	2,549	2,659	2,769	2,769	2,830

FUENTE: EMCALI

Consumo anual de energía eléctrica y suscriptores Cali 2003 – 2009.

Descripción	Mwh						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
CONSUMO	2,204,589 ¢	2,253,099 ¢	2,381,663 ¢	2,358,904 ¢	2,618,016 ¢	2,662,548 ¢	2,712,884
Residencial	997,029 ¢	1,006,169 ¢	1,018,383 ¢	1,034,912 ¢	1,079,749 ¢	1,089,737 ¢	1,097,304
Comercial	586,203 ¢	590,589 ¢	624,839 ¢	671,346 ¢	762,698 ¢	794,073 ¢	814,294
Industrial	387,858 ¢	382,695 ¢	454,194 ¢	369,303 ¢	483,208 ¢	476,186 ¢	486,677
Público	178,942 ¢	175,671 ¢	179,610 ¢	179,103 ¢	186,268 ¢	188,087 ¢	215,221
Otros	54,556 ¢	97,974 ¢	104,637 ¢	104,239 ¢	106,093 ¢	114,465 ¢	99,389
SUSCRIPTORES	445,180 ¢	449,745 ¢	466,103 ¢	495,237 ¢	518,750 ¢	539,583 ¢	554,598
Residencial	408,659 ¢	412,847 ¢	425,783 ¢	448,539 ¢	471,557 ¢	484,917 ¢	499,580
Estrato 1	65,819 ¢	66,664 ¢	69,744 ¢	74,044 ¢	80,943 ¢	83,109 ¢	83,769
Estrato 2	108,590 ¢	109,064 ¢	114,591 ¢	120,851 ¢	126,957 ¢	129,912 ¢	137,002
Estrato 3	149,555 ¢	149,999 ¢	151,260 ¢	156,692 ¢	160,103 ¢	159,253 ¢	163,240
Estrato 4	38,103 ¢	39,691 ¢	41,779 ¢	44,778 ¢	47,946 ¢	52,718 ¢	54,686
Estrato 5	37,284 ¢	37,669 ¢	37,579 ¢	39,796 ¢	42,662 ¢	45,339 ¢	46,133
Estrato 6	9,308 ¢	9,760 ¢	10,830 ¢	12,378 ¢	12,946 ¢	14,586 ¢	14,750
Comercial	34,448 ¢	34,793 ¢	38,134 ¢	44,253 ¢	44,736 ¢	51,977 ¢	52,290
Industrial	737 ¢	749 ¢	853 ¢	973 ¢	984 ¢	1,106 ¢	1,087
Público ¹	1,156 ¢	1,195 ¢	1,178 ¢	1,298 ¢	1,300 ¢	1,418 ¢	1,620
Otros	180 ¢	161 ¢	155 ¢	174 ¢	173 ¢	165 ¢	21

FUENTE: Sistema Unificado de Información de Servicios Públicos - SUI

Anexo 5. Ingresos

Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos 2006-2007

Gasto total mensual y promedio por hogar y por persona, según clasificación del gasto (clase)

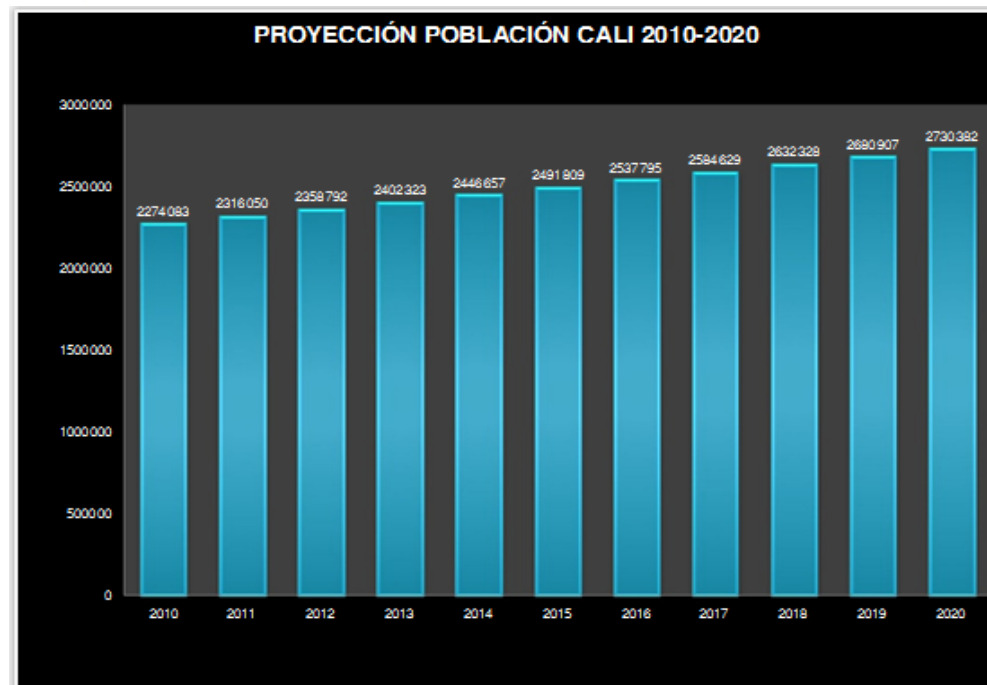
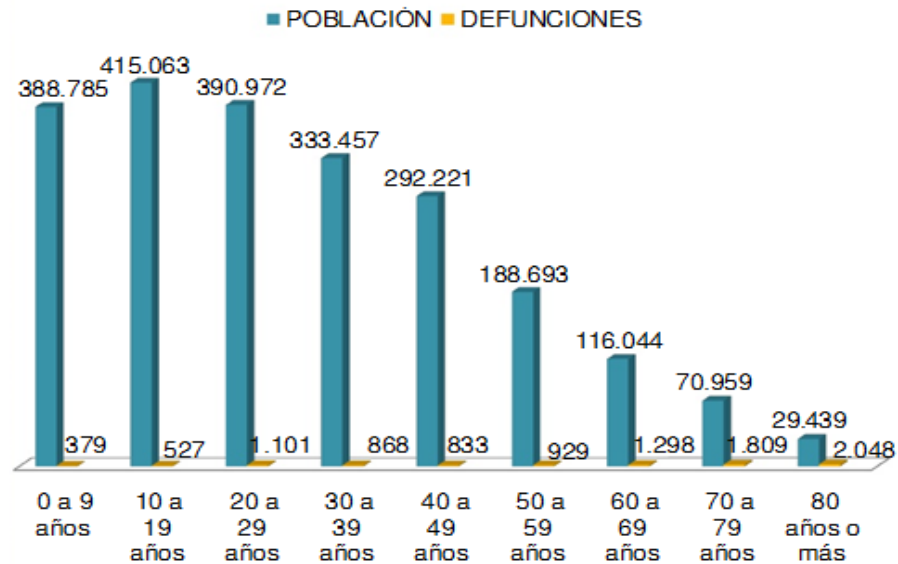
24 Ciudades. DANE

Dominios de estudio y clasificación del gasto	Total hogares	Gasto total (millones \$)	Gasto promedio por hogar que adquiere el bien o servicio (\$)	Gasto promedio por persona del dominio de estudio (\$)
04 3 1 Materiales para la conservación y la reparación de la vivienda	1 045 958	43 750	41 828	10 701
04 3 2 Servicios para la conservación y reparación de la vivienda	307 190	29 733	96 791	26 585
04 4 1 Suministro de agua	4 874 655	128 952	26 454	7 151
04 4 2 Recogida de basura	3 831 395	30 503	7 961	2 177
04 4 3 Alcantarillado	3 682 622	44 385	12 053	3 314
04 4 4 Otros servicios relacionados con la vivienda	875 577	64 099	73 208	21 804
04 5 1 Electricidad	5 381 524	220 556	40 984	11 092
04 5 2 Gas	4 265 436	77 970	18 280	4 777
04 5 3 Combustibles líquidos	26 976	485	17 975	4 707
04 5 4 Combustibles sólidos	21 890	184	8 405	1 886
05 1 1 Muebles y accesorios	1 456 609	49 222	33 792	9 026
05 1 2 Alfombras y otros materiales para pisos	21 202	223	10 531	3 819
05 1 3 Reparaciones de muebles, accesorios y materiales para pisos	34 406	945	27 458	6 245

05 2 0 Productos textiles para hogar	1 690 860	15 169	8 971	2 391
05 3 1 Artefactos grandes para el hogar eléctricos o no	720 967	28 628	39 708	10 387
05 3 2 Artefactos o aparatos pequeños eléctricos, para el hogar	499 506	2 725	5 456	1 521
05 3 3 Reparación de artefactos para el hogar	181 129	1 010	5 577	1 496
05 4 0 Artículos de vidrio y cristal, vajilla y utensilios para el hogar	1 240 045	15 226	12 279	3 224
05 5 1 Herramientas y equipos grandes	18 921	197	10 396	2 927
05 5 2 Herramientas pequeñas y accesorios diversos	1 115 030	11 724	10 514	2 911
05 6 1 Bienes para el hogar no duraderos	6 015 977	141 932	23 593	6 439
05 6 2 Servicios domésticos y para el hogar	659 835	85 101	128 974	41 867
06 1 1 Productos farmacéuticos	3 452 733	115 792	33 536	8 954
06 1 2 Otros productos médicos	317 293	2 581	8 135	2 184
06 1 3 Artefactos y equipos terapéuticos	304 782	4 439	14 564	4 048
06 2 1 Servicios médicos	739 847	20 920	28 276	7 745

Anexo 6. Comportamiento Demográfico

COMPORTAMIENTO DEMOGRÁFICO CALI AÑO 2009



Fuentes: GEOGRAFÍA HUMANA: Jamundí, Cali, Yumbo, La Cumbre y Dagua arquidiócesis de Cali
 Octavio Lara Luis miguel Arango Henao Dorian Alexis Avila rivera
<http://www.scribd.com/doc/22446639/GEOGRAFIA-HUMANA-Arquicali>

Anexo 7. Mortalidad

Mortalidad y morbilidad en el municipio de Palmira.

Principales causas de mortalidad general 2003 – 2009

No. de Orden	Causas	No. De Casos						Año 2009		
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	No. De Casos	%	Tasa X 100 mil Hab.
1	Agresión con disparo de otras armas fuego y las no especificadas	189	215	202	203	270	132	165	9,01%	56
2	Infarto agudo del miocardio	115	169	ND	118	145	133	270	14,74%	92
3	Hipertensión esencial (primaria)	ND	108	ND	63	114	35		0,00%	0
4	Neumonía organismo no especificado	29	23	87	70	96	64	59	3,22%	20
5	Otras enfermedades pulmonares obstructivas crónicas	68	74	ND	79	75	64	71	3,88%	24
6	Otras septicemias	28		48	34	63	47		0,00%	0
7	Aterosclerosis	15	20	ND	33	48			0,00%	0
8	Otras enfermedades cerebro vasculares	59	25	95	50	47	32	43	2,35%	15
9	Otras causas mal definidas y las no especificadas de mortalidad	ND	ND	ND	ND	46			0,00%	0
10	Tumor maligno del estomago	32	29	54	47	42	18	41	2,24%	14
11	Diabetes mellitus no especificada	83	ND	ND	36	42	20	53	2,89%	18
12	Insuficiencia cardiaca	33	ND	ND	37	38		26	1,42%	9
13	Diabetes mellitus no insulino dependiente	ND	ND	ND	44	38	13	22	1,20%	8
14	Complicaciones y descripciones mal definidas en enfermedades cardiacas	ND	ND	ND	55	36			0,00%	0
15	Agresión con objeto cortante	22	16	23	27	31			0,00%	0
16	Tumor maligno de los bronquios y del pulmón	37	ND	38	51	31	21	33	1,80%	11
17	Tumor maligno del hígado y de las vías biliares intrahepáticas	26	43	ND	29	27			0,00%	0
18	Insuficiencia renal crónica	16	ND	ND		26	21		0,00%	0
19	Tumor maligno de la próstata	20	ND	29	28	24	15	30	1,64%	10
20	Enfermedad cardiaca hipertensiva	75	ND	ND	ND	22	29	21	1,15%	7
22	Diabetes mellitus tipo adulto	65	65	ND	ND				0,00%	0
23	Tumor maligno del colon	ND	ND	ND	ND		39	19	1,04%	6
24	Tumor maligno de la mama	22	32	19	ND			23	1,26%	8
25	Accidente de tráfico de vehículo de motor y peatón	65	65	55	ND				0,00%	0
26	Tumor maligno de sitios no especificado	ND	ND	ND	ND			23	1,26%	8
27	Hemorragia intraencefálica		19	ND	ND			23	1,26%	8
28	Fibrosis y cirrosis del hígado	20	20	35	ND		15		0,00%	0
29	Accidente vascular encefálico agudo, no específico como hemorrágico o isquémico	ND	46	ND	23		15	44	2,40%	15
30	Insuficiencia Respiratoria no Clasificadas en otra parte						27		0,00%	0
31	Choque no clasificado en otra parte						14		0,00%	0
32	Enfermedad por virus de la Inmunodeficiencia Humana [VIH] resultante en enfermedades infecciosas y parasitarias						14	32	1,75%	11
33	Enfermedad aterosclerótica del corazón							18	0,98%	6
34	Infección de vías urinarias							18	0,98%	6
	Subtotal	1.033	989	685	1.027	1.261	768	1.034	56,44%	353
	Resto	669	833	700	725	745	506	798	43,56%	273
	TOTAL	1.702	1.822	1.385	1.752	2.006	1.274	1.832	100%	626

FUENTE: Certificado de defunción – Secretaría de Protección en Salud de Palmira.

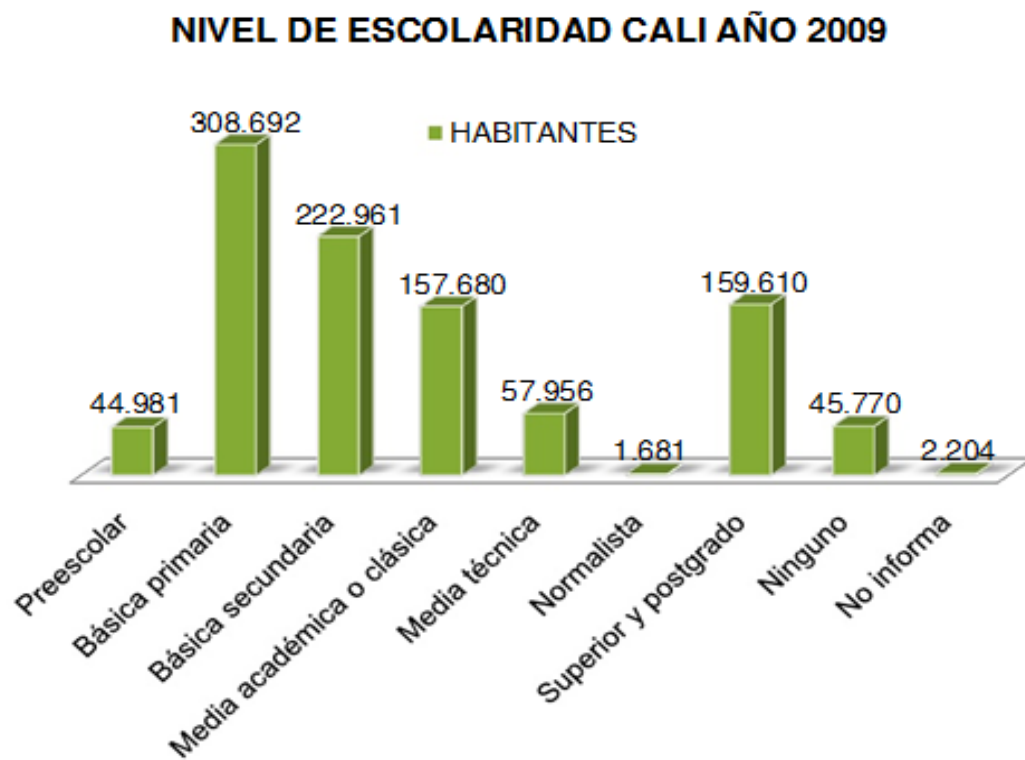
ND: No hay datos.

Mortalidad

Mortalidad en la ciudad de Cali.
Principales causas de mortalidad general 2003 – 2009

CAUSAS	2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009	
	Nº	Orden	Nº	Orden	Nº	Orden	Nº	Orden	Nº	Orden	Nº	Orden	Nº	Orden	Nº	Orden
Homicidios	2,010	1	2,109	1	2150	1	1,560	1	1,515	1	1,523	1	1,461	1	1,794	1
Enfermedades cerebrovasculares	858	2	857	2	867	2	906	2	891	3	984	2	934	3	942	2
Enfermedades Hipertensivas	580	5	615	5	590	5	839	5	936	2	831	3	950	2	874	3
Otras enfermedades del aparato respiratorio	622	4	750	3	699	4	783	4	743	4	707	5	788	4	735	4
Enfermedades isquémicas del corazón	734	3	721	4	812	3	684	3	735	5	719	4	652	5	625	5
Otras neumonías	414	9	436	8	435	7	482	7	540	6	514	6	518	6	567	6
Otras formas de enfermedades del corazón	469	8	508	6	545	6	598	6	515	7	500	7	500	7	553	7
Tumor maligno de Hígado y vías biliares	89	24	233	11	244	11	288	11	314	11	312	10	315	10	389	8
Accidentes de vehículos de motor	383	10	340	9	364	9	318	9	358	9	384	9	342	9	371	9
Diabetes mellitus	497	7	497	7	417	8	450	8	436	8	424	8	401	8	344	10
Otras enfermedades del aparato digestivo	186	14	221	12	201	15	218	15	245	13	221	13	234	13	290	11
Tumor maligno del estómago	242	11	240	10	262	10	313	10	314	10	283	11	278	11	283	12
Tumor maligno tráquea bronquios y pulmón	210	13	215	13	226	13	252	13	254	12	267	12	245	12	278	13
Resto de Tumores Malignos	552	6	508	16	211	14	215	14	228	14	216	14	194	15	247	14
SIDA	229	12	209	14	229	12	201	12	224	15	213	15	201	14	190	15
Resto de Causas	3,071		2,983		3,283		3,362		3,368		3,508		3,640		3,641	
Total Causas	11,146		11,442		11,535		11,469		11,616		11,606		11,653		12,123	

Anexo 8. Nivel de Escolaridad



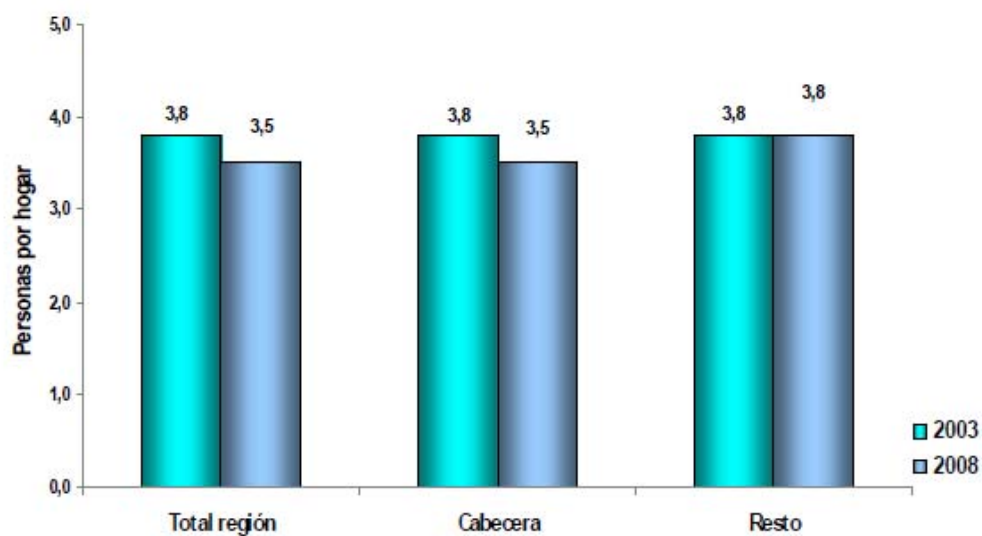
Fuentes: GEOGRAFÍA HUMANA

Anexo 9. Tamaño del hogar

Para tomar decisiones



Promedio de personas por hogar ECV 2003 - ECV 2008 Valle del Cauca

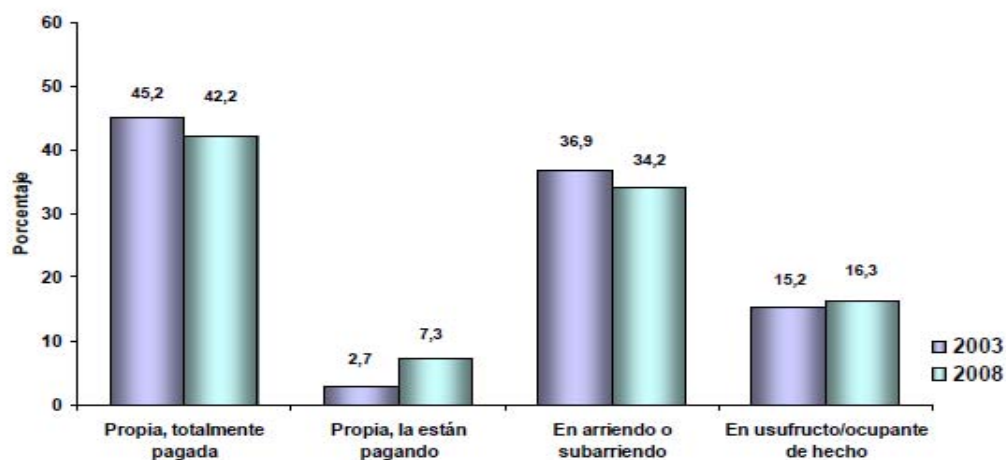


Fuente: DANE ECV 2003 – ECV 2008 Datos expandidos con proyecciones de población, con base en los resultados del Censo 2005

Para tomar decisiones



Hogares por tenencia de la vivienda ECV 2003 – ECV 2008 Valle del Cauca



Fuente: DANE ECV 2003 – ECV 2008 Datos expandidos con proyecciones de población, con base en los resultados del Censo 2005

Anexo 10. Formato utilizado para elaborar la encuesta para el Diagnostico Interno

ENCUESTA FABRIMUEBLES LTDA.

"METODO CRAWFORD"

Se solicita en el siguiente cuadro indicar cuales son las **DEBILIDADES O PROBLEMAS** que usted considera existen en las diferentes areas de la empresa. (Libre opinión)

Luego califique cada opinion de **1 a 10** considerando que 1 es menos grave y 10 es el más grave

Nota: Es de gran importancia su opinión para el mejoramiento continuo de la empresa, En esta hoja no es necesario que escriba su nombre o identificacion

DEBILIDADES												
Item	Descripción	CALIFICACIÓN										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.												
2.												
3..												
4.												
5.												
6.												
7.												

Se solicita en el siguiente cuadro indicar cuales son las **FORTALEZAS** que usted considera existen en las diferentes areas de la empresa. (Libre opinión)

Ahora califique cada una de sus opiniones de **1 a 10** considerando que 1 es fuerte y 10 es el más fuerte

FORTALEZAS												
	Descripción	CALIFICACIÓN										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!!

Anexo 11. Tabulación de los resultados de la encuesta al personal

ENCUESTA FABRIMUEBLES LTDA.
"METODO CRAWFORD"

[illegible]

541