

**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “LA
CARPINTERIA LINEAL” DE LA CIUDAD DE TULUÁ, 2015-2020.**

LEYDI ALEJANDRA MEJIA TREJOS

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TULUA - VALLE
2015**

**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “LA
CARPINTERIA LINEAL” DE LA CIUDAD DE TULUÁ, 2015-2020.**

LEYDI ALEJANDRA MEJIA TREJOS

**Trabajo de grado presentado como requerimiento para optar al título de
Administrador De Empresas**

DIRECTOR:

MG. RODRIGO BECERRA TROCHEZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TULUA - VALLE
2015**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

DEDICATORIAS

Culminar el trabajo de grado y obtener el título de profesional en Administración de empresas, ha sido y es la meta personal y familiar, ha sido y es el sueño hecho realidad de mi madre, mi padre y mi hermano, y heme aquí finalizando, para darle inicio a un nuevo trayecto que al igual que este, será compartido y dedicado a ellos por actos como decir “sí, te apoyamos” y manifestarlo de mil maneras, por tomar mi mano derecha y dejar claro que no iré sola, por el amor, la perseverancia, la paciencia, la constancia y la confianza que los ha caracterizado, Por tan maravilloso regalo de darme vida, y aún viva, más vida.

En mi corazón yace el anhelo de ser siempre el orgullo de ustedes, los amo.

AGRADECIMIENTOS

El primer agradecimiento es a Dios por permitirme vivir y gozar del conocimiento, las experiencias y las personas que han rodeado e influido mi vida y por sobretodo, que me han apoyado en mi proceso de formación profesional.

A la Universidad del valle, por darme la oportunidad de hacer parte de ella, no solo como estudiante, sino como una real integrante de la familia, que en su compañía ha compartido el proceso de desarrollo académico, laboral, artístico, cultural, y otros escenarios complementarios que han transformado mi ser de manera integral.

A el profesor Rodrigo Becerra, por brindarme su apoyo con el desarrollo del anteproyecto y por aceptar ser mi director de trabajo de grado; ha sido realmente significativo trabajar con una persona que además de distinguirse por su conocimiento, practicidad y acompañamiento completo en su dirección, se caracteriza por ser un ser integro, humano, sencillo y dispuesto a compartir su enseñanza con cariño y empeño.

Agradezco especialmente, a Carlos Alberto Gómez manifestando admiración hacia él, por brindarme apoyo, amistad, cariño, motivación, seguridad y otros presentes que han sido realmente significativos para mi desarrollo académico y personal.

Y finalmente, a mis padres y mi hermano; ellos representan la base y la principal motivación de este recorrido extenso y arduo, me han dado vida, amor, apoyo incondicional, fuerza, aliento, palabra y acciones que me han llevado hasta este escalón. Con emoción y amor, gracias.

“El agradecimiento es la memoria del corazón”
Lao Tse

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	1
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	3
1.1 Antecedentes Del Problema	3
1.2 Descripción Del Problema	5
1.3 Formulación Del Problema	7
1.4 Sistematización Del Problema	7
2. OBJETIVOS	8
2.1 Objetivo General	8
2.1.1 Objetivos Específicos	8
3. JUSTIFICACIÓN	9
3.1 Justificación Teórica	9
3.2 Justificación Metodológica	9
3.3 Justificación Práctica	9
4. MARCO REFERENCIAL	11
4.1 Marco Histórico	11
4.2 Marco Teórico	12
4.3 Marco Conceptual	23
4.4 Marco Espacial	25
4.5 Marco Temporal	25
5. DISEÑO METODOLOGICO	26
5.1 Tipo De Investigación	26
5.2 Método De Estudio	26
5.3 Fuentes Y Técnicas De Recolección De Información	26
5.3.1 Fuentes Primarias De Información	26
5.3.2 Fuentes Secundarias De Información	26
5.4 Fases De Investigación	27
5.4.1 diseño de la investigación	27
5.4.2 problemas de investigación	27
5.4.3 caracterización	27
5.4.4 diagnostico estratégico	27
5.4.5 direccionamiento estratégico	27
5.4.6 estrategias y plan de acción	27
6. CARACTERIZACION DE LA EMPRESA	28
6.1 Datos Generales	28
6.1.1 Razón social	28
6.1.2 Dirección y/o Ubicación Geográfica	28

6.1.3 Tipo de empresa	29
6.2 Direccionamiento Estratégico	29
6.2.1 Misión	29
6.2.2 Visión	29
6.2.3 Valores y principios corporativos	29
6.2.4 Objetivos Corporativos	30
6.3 Organigrama De La Empresa	30
6.4 PLANTA DE CARGOS	31
6.4.1 Gerente	31
6.4.2 Secretaria	31
6.4.3 Contador	31
6.4.4 Diseñador	31
6.4.5 Carpinteros	31
6.4.6 Auxiliares de carpinteros	31
6.4.7 Operario de pintura	31
6.4.8 Preparadores o auxiliares de pintura	31
6.4.9 Tapicero	31
6.4.10 Mantenimiento y restauración	32
6.5 PRODUCTOS	32
6.6 AREA DE MERCADO	32
6.7 PROVEEDORES	33
7 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL	34
7.1 ANALISIS DEL ENTORNO	34
7.1.1 ENTORNO ECONOMICO	34
7.1.2 ENTORNO POLITICO	47
7.1.3 ENTORNO LEGAL	51
7.1.4 ENTORNO SOCIAL	54
7.1.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – EFE	57
7.2 ANALISIS DEL SECTOR	59
7.2.1 ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	59
7.2.2 MATRIZ DE COMPETITIVIDAD	66
7.3 ANALISIS INTERNO	68
7.3.1 Capacidades Administrativas	68
7.3.2 Capacidades de talento humano	68
7.3.3 Capacidades de producción	69
7.3.4 Capacidades de mercadeo	69
7.3.5 Capacidades financieras y contables	70
7.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EFI	70
7.5 ANALISIS DOFA	72

8 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	76
8.1 REDEFINICION DE RAZON SOCIAL	76
8.1.1 RAZON SOCIAL	76
8.1.2 SLOGAN	76
8.1.3 LOGOTIPO	76
8.2 REDEFINICION DE LA MISION Y LA VISION	77
8.2.1 MISION	77
8.2.2 VISION	77
8.3 VALORES CORPORATIVOS	78
8.3.1 Valores y principios corporativos	78
8.3.2 Objetivos Corporativos	78
9. FORMULACION DE ESTRATEGIAS	79
9.1 PROYECTO ESTRATÉGICO	79
9.1.1 PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	79
9.1.2 PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO	79
9.1.3 PLAN GLOBAL DE MERCADEO	79
9.1.4 PLAN DE GESTION DE LA CALIDAD	80
9.1.5 PLAN DE GESTIÓN AMBIENTAL	80
9.1.6 MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA	80
9.2 MATRIZ OBJETIVOS – ESTRATEGIA	81
9.3 PRESUPUESTO	90
10. DIFUSION Y MONITORIA ESTRATÉGI	92
10.1 DIFUSION DE LA PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	92
10.2 MONITORIA ESTRATÉGICA	93
11. CONCLUSIONES	96
12. RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFIA	99

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Empleos generados por las empresas creadas en el 2014	35
Tabla 2: Empresas creadas por sector-2014.	36
Tabla 3: Empleos generados por empresas según su tamaño.	36
Tabla 4: Comportamiento del PIB por rama de actividad económica 2014/2013.	37
Tabla 5: Producto Interno Bruto 2011-1/2014-1	40
Tabla 6: Indicadores trimestrales de mercado laboral 2012-1/2014-1.	42
Tabla 7: Tasa de interés 2013-1/2014-1.	44
Tabla 8: Tasa de cambio 2013-1/2014-1	45
Tabla 9: Distribución de población proyectada por estratos.	56
Tabla 10: Matriz de evaluación de factores externos – EFE.	58
Tabla 11: Siete de las Empresas fabricantes de muebles matriculadas en Cámara de comercio de comercio.	60
Tabla 12: Matriz De Perfil Competitivo.	66
Tabla 13: Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI	71
Tabla 14. Cuadro DOFA	73
Tabla 15. Matriz DOFA	74
Tabla 16. Objetivo 1: Plan de mejoramiento de la gestión administrativa	82
Tabla 17. Objetivo 2: Plan estratégico de talento humano	84
Tabla 18. Objetivo 3: Plan global de mercadeo	85
Tabla 19. Objetivo 4: Implementación gestión y control de la calidad.	87
Tabla 20. Objetivo 5: Plan de gestión ambiental.	88
Tabla 21. Objetivo 6: Modernización tecnológica.	89
Tabla 22. Presupuesto para el desarrollo del plan de acción.	91
Tabla 23. Monitoria Estratégica	93
Tabla 24. Monitoria Estratégica - Cuadro de control	94

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Analogía de la planeación estratégica entre el ámbito militar y el ámbito empresarial.	13
Figura 2: Modelo de planeación estratégica.	16
Figura 3. El modelo de las cinco fuerzas.	17
Figura 4: Mapa ubicación de La Carpintería Lineal.	28
Figura 5: Organigrama de La Carpintería Lineal.	30
Figura 6: Empresas creadas y empleos generados en el 2014.	35
Figura 7: PIB Industrial (variación anual)	38
Figura 8: Comportamiento sector construcción	39
Figura 9: Tasa anual de crecimiento del PIB 2011-1/2014-1.	41
Figura 10. Logotipo propuesto a La Carpintería Lineal.	76

INTRODUCCION

El presente documento, contiene el desarrollo de un plan estratégico para la empresa “LA CARPINTERÍA LINEAL” de la ciudad de Tuluá, 2015-2020, que implementado, se pretende generar una cultura de planeación estratégica al interior de la empresa que conlleve a lograr los objetivos organizacionales y a tener un comportamiento competitivo en el mercado.

Ante el pausado crecimiento organizacional y las problemáticas internas que presenta la carpintería lineal, efectuadas principalmente por el desconocimiento del gerente respecto a temas administrativos, se origina la necesidad de llevar a cabo un estudio que analice la situación actual de la empresa, y a partir de ello, trazar un proyecto que contenga objetivos, estrategias, y un plan de acción que mediante su implementación, le permita fortalecerse interna y externamente, además de proyectarse en el futuro como una empresa líder en la región, asegurando de esta manera la permanencia y crecimiento continuo de la compañía.

Dicho estudio, en primera instancia investiga las principales problemáticas que presentan las empresas del sector maderero, relacionando y aterrizando finalmente, las debilidades que posee la empresa objeto de estudio, además de sus elementos organizacionales que la caracteriza, una vez identificados, se inicia el desarrollo del plan estratégico basado en un modelo teórico, el cual genera las herramientas necesarias para abordar la situación actual (interna y externa) de la empresa y desplegar mediante la matriz DOFA, las estrategias que ayudaran a mitigar las debilidades y a fortalecerse mediante las oportunidades que brinda el entorno, siguiendo con disciplina el plan de acción propuesto.

De manera específica, el plan estratégico desarrollado, está basado en los modelos de benjamín Betancourt (Guía Práctica para planes estratégicos, papeles de trabajo para grupos de investigación) y Humberto Serna (Gerencia Estratégica Teoría-Metodología-alineamiento, implementación y mapas estratégicos), los cuales facilitan el desarrollo de este, por la practicidad que brinda cada una de las metodologías para llevar a cabo su desarrollo.

Para comenzar y dando cumplimiento a los objetivos trazados en el documento, se realiza la caracterización de la empresa, es decir, se describen las cualidades que la distinguen (datos generales, direccionamiento estratégico, valores y principios corporativos, objetivos corporativos, organigrama, productos, área de mercado y proveedores) para tener conocimiento de la identidad empresarial. Seguido, se diagnosticó la situación actual de la carpintería a través de entrevistas con el personal de la empresa y por medio de fuentes secundarias como libros, visitas a entidades gubernamentales y empresariales, y consultas en internet, de

esta manera se obtuvo información de la empresa y el entorno que la rodea, arrojando datos relevantes como las debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas (Análisis DOFA) y los principales competidores que ostenta la Carpintería Lineal, los cuales permitió aclarar el contexto organizacional para dar paso al desarrollo de un plan de acción que comprende seis (6) objetivos y una serie de estrategias, que implementado de manera consecutiva y continua durante cinco años, garantiza resultados positivos a la carpintería. Y finalmente se propuso un direccionamiento estratégico, el cual incluye, nueva razón social e imagen corporativa, ajustes en la misión, visión y objetivos corporativos, presentando una identidad más atractiva para el mercado objetivo.

Por último, se proporcionan las conclusiones y recomendaciones del trabajo desarrollado de planeación estratégica para la empresa la Carpintería Lineal.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 Antecedentes Del Problema

El primer tema a abordar para dar inicio a los antecedentes, es una investigación del sector madera, titulado “UNIDAD DE ASISTENCIA TÉCNICA AMBIENTAL PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA – ACERCAR INDUSTRIA” del año 2007, elaborado por JOSEFINA HELENA SÁNCHEZ CUERVO, la cual tuvo como objetivo principal Desarrollar una *Guía ambiental para el sector de muebles de madera*, lo que requirió analizar y describir la situación actual y las problemáticas del sector, a través de fuentes como la DAMA - Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente. Dicha investigación manifestó que el sector, representa el 0,2% de la industria manufacturera nacional. El subsector que más contribuye a la producción está representado por la fabricación de muebles para el hogar con el 63% del total, seguido por la fabricación de muebles para oficina, comercio y servicios con el 37%, lo que demuestra que la productividad en los subsectores de fabricación de muebles ha venido creciendo incluso por encima de la productividad de la industria manufacturera nacional. El anterior análisis concluyó que aunque en Colombia es difícil hablar de industria del mueble, con excepción de siete (7) empresas con promedio entre 350 y 500 empleados cada una, el subsector lo conforman pequeños talleres con menos de cinco empleados de carácter semindustrial o artesanal. Es decir, la alta competencia la protagonizan principalmente las Mipymes, las cuales perciben oportunidades de crecimiento tanto a nivel nacional como internacional, este último, dado el aumento de las exportaciones actualmente.

De igual manera, y teniendo en cuenta el alto grado de protagonismo de las Mipymes dentro de este sector, se hace indispensable mencionar una investigación sobre las problemáticas que estas carecen a nivel interno y la necesidad de resolverlas para el aprovechamiento de las oportunidades ofrecidas por el entorno. “LOS PROCESOS DE GESTIÓN Y LAS PROBLEMÁTICAS DE LAS PYMES”, elaborado en el año 2005 por el profesor de la jefatura de Ingeniería Industrial MIGUEL PALOMO GONZALEZ, el propósito de su investigación, fue analizar y debatir los enfoques externos utilizados para identificar la problemática de las pymes y la necesidad de estudios formales para analizar a nivel interno, la integración y el nivel de dominio de sus procesos de gestión en el negocio, para ello recurrió a reportes estadísticos, comentarios y argumentos de profesionales, estudios económicos, estudios aplicados en organizaciones a través de encuestas, artículos y libros, en los cuales encontró dentro de las problemáticas de las mi pymes, la falta de estructura formal y

sistematización de sus actividades y operaciones, la ausencia de políticas escritas y falta de supervisión y estándares de desempeño, la escasez de registros contables, tecnología antigua, falta de capacitación, no utilización de técnicas de mercadotecnia para dar a conocer su producto y adecuarlo a las necesidades de los consumidores, y la falta de medición y control de la calidad y resaltando por último, la falta de capacitación y la falta de una cultura de innovación y desarrollo tecnológico y terminando con sugerencias tales como el desarrollo de mercado y nuevos productos y mayor comunicación y vínculo con los programas públicos ofrecidos por el gobierno para recibir apoyo en la resolución de problemas internos.

Por otra parte se revisaron trabajos de grado que proponen modelos de planeación estratégica a empresas y especialmente a Mipymes, que presentaban problemáticas similares a las anteriormente mencionadas. Uno de ellos titula FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA FARMACEUTICA CASO: “DROGAS EL PILAR DE VARELA”. La cual tuvo como objetivo Generar una cultura de planeación estratégica al interior de la empresa farmacéutica DROGAS EL PILAR DE VARELA, como una forma de alcanzar niveles de desarrollo a través de la formulación de una propuesta de planeación estratégica que posibilite el logro de los objetivos organizacionales y darle mayor sostenibilidad en el tiempo. Para llevar el diagnóstico organizacional, se realizaron visitas y consultas a diversas entidades gubernamentales y se elaboró una entrevista aplicada a los directivos y empleados de la organización, en la cual se encontró que la empresa no maneja un sistema de planeación y por esto su crecimiento es lento y desorganizado.

Tal cual como sucede con LA CARPINTERIA LINEAL actualmente, a pesar de que en el año 2007, el estudiante de Ingeniería Industrial, HECTOR FABIO DUQUE ARAUJO, desarrolló un plan operativo con estrategias y planes de acción a través de la tesis titulada “LA ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL DE LA EMPRESA LA CARPINTERÍA UBICADA EN LA CIUDAD DE TULUÁ”, puesto que esta cumplió su tiempo de operación, la empresa presenta deficiencias internas y requiere nuevamente la implementación de un plan estratégico.

1.2 Descripción Del Problema

Colombia se ha integrado a la apertura económica mediante la firma de TLC's (Tratado de Libre Comercio), la competitividad del sistema empresarial e industrial sigue siendo la mayor preocupación para que este proceso no sea nocivo para la economía colombiana.¹

Hoy las empresas, sobre todo las Mipymes (Micro incluidas fami, pequeñas y medianas empresas), enfrentan una situación desventajosa ante las multinacionales que llegan al país y el arribo de productos importados que resultan más atractivos para el consumidor por sus aparentes beneficios.

Esto obliga a las empresas a realizar ajustes en sus estrategias y en su funcionamiento interno, teniendo en cuenta un entorno mucho más abierto y lo que esto implica en términos de los recursos y capacidades con los que cuentan, y para ello se requiere que los esfuerzos por parte de las entidades gubernamentales, se centren en que las Mipymes se ajusten y adapten a los nuevos mercados, pues es en estas empresas donde se encuentra la mayor fuerza laboral del país.

Las principales problemáticas de las Mipymes colombianas, se generan por el retraso en el desarrollo de estrategias internas y externas, que les permita crear ventajas competitivas para enfrentar mercados cada vez más complejos y dinámicos. Además, de los problemas que tradicionalmente han afectado a las Mipymes del país, como lo es el acceso a la financiación, el rezago tecnológico, la ausencia de innovación y la planeación a corto y largo plazo²

Dichos problemas se generan principalmente por la falta de conocimientos administrativos por parte de los gerentes de las mi pymes, como es el caso de LA CARPINTERIA LINEAL, empresa perteneciente al sector maderero en la ciudad de Tuluá, la cual manifiesta dificultades en cuanto a la organización interna, además de una disminución en ventas del 31% respecto al año anterior, esto debido a factores como la falta de concientización del personal directivo y empleados acerca de la importancia de la función planificadora y de su aporte a las demás funciones administrativas, la deficiente comunicación y retroalimentación entre los niveles de la estructura jerárquica, el bajo control de calidad en el área de producción, la falta de capacitación de la mano de obra, la visión individualista de los empleados y desmotivación por parte de estos, la tendencia a la obtención de resultados inmediatos y la dificultad en la perspectiva de eventos futuros, factores que han impedido a la organización, crecer y expandirse con más rapidez en el sector.³

Ante estos sucesos y con el fin de garantizar una mejora en el comportamiento interno y externo de LA CARPINTERIA, se requiere formular un plan estratégico que permita a la organización tener un comportamiento competitivo en el mercado, por lo tanto se plantea la siguiente pregunta de investigación.

¹ **ZAPATA, Álvaro.** Frente a los TLC, Las pymes dependen del mercado interno. Revista virtual. (Consultado el 30 de septiembre del 2014). Disponible en <<http://www.portafolio.co/opinion/frente-los-tlc-las-pymes-dependen-del-mercado-interno>>

² *Ibíd.* pág.

³ Documentos contables de la "LA CARPINTERIA LINEAL", 29/09/2014.

1.3 Formulación Del Problema

¿De qué manera la empresa “LA CARPINTERÍA LINEAL” de la ciudad de Tuluá, podrá realizar planeación estratégica para ser más competitiva en el mercado del sector maderero?

1.4 Sistematización Del Problema

1. ¿Cuál es la historia y los principios corporativos que posee la empresa “LA CARPINTERIA LINEAL” de la ciudad de Tuluá?
2. ¿Existen antecedentes en la empresa “LA CARPINTERIA LINEAL” de un direccionamiento estratégico? ¿Cuáles fueron los beneficios de este?
3. ¿Cuál es la situación actual de la empresa “LA CARPINTERIA LINEAL” de la ciudad de Tuluá?
4. ¿Qué factores internos y externos de la empresa “LA CARPINTERIA LINEAL” afectan al proceso de planeación estratégica?
5. ¿Cuál es el direccionamiento estratégico que la empresa “LA CARPINTERIA LINEAL” requiere para el desarrollo futuro de sus actividades?
6. ¿Cuáles son las estrategias y planes de acción que le permitirán a la empresa “LA CARPINTERIA LINEAL”, crecimiento y competitividad en el mercado del sector maderero?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la empresa “LA CARPINTERIA LINEAL” de la ciudad de Tuluá, 2015-2020, el cual permita el logro de los objetivos organizacionales y una mayor competitividad en el mercado.

2.1.1 Objetivos Específicos

1. Realizar la caracterización de la empresa “LA CARPINTERIA LINEAL” de la ciudad de Tuluá.
2. Definir la situación actual de la empresa “LA CARPINTERIA LINEAL” de la ciudad de Tuluá, realizando un diagnostico estratégico, a fin de formular el plan estratégico.
3. Formular el direccionamiento estratégico (misión, visión) para la empresa, mediante la evaluación de los resultados del diagnóstico estratégico.
4. Diseñar indicadores de seguimiento y control para la implementación y puesta en marcha del plan estratégico.

3. JUSTIFICACION

3.1 Justificación Teórica

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de teorías y conceptos de Planeación estratégica, anticiparse el futuro inmediato y para ello debe encontrar explicaciones y brindar soluciones de mejora a la situación interna (Disminución en ventas, desmotivación del personal, ausencia de planificación por parte de la administración, deficiente comunicación y retroalimentación, el bajo control de calidad, la falta de capacitación, dificultad en la perspectiva de eventos futuros) y del entorno (Tecnología en constante avance, competidores, Mercadeo) que actualmente afectan a la empresa. Lo anterior permitirá reafirmar la validez de diferentes teorías y conceptos de la administración en una realidad como “LA CARPINTERIA LINEAL” de la ciudad de Tuluá.

3.2 Justificación Metodológica

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación como la observación y la encuesta. A través de la aplicación del cuestionario y su procesamiento en un Software estadístico, se busca conocer los aspectos que definen y caracterizan la situación actual de la empresa “LA CARPINTERIA LINEAL”, respecto al grado de gestión por parte de la administración, procesos de control y clima organizacional y otros factores que hacen parte de los hechos que conforman el problema de investigación. Así, los resultados de la investigación se apoyan en la aplicación de técnicas de investigación validas en el medio, como el cuestionario y el software estadístico.

3.3 Justificación Práctica

En razón a la globalización de los mercados, el cambio constante en la forma de hacer negocios y la alta competencia, las Mipymes del sector maderero están en la obligación de dinamizar sus procesos administrativos con el fin de no ser excluidas del mercado.

Por ello, para LA CARPINTERIA LINEAL, hoy es un deber inaplazable enfrentar el reto de redireccionar sus procesos administrativos particularmente desde su planificación, apoyándose en un modelo de planeación estratégica que le permita

visualizar los elementos básicos, tanto externos como internos, sobre los cuales pueda estructurar su plan y de esta forma involucrar a toda la organización a fin de ubicarse en un nivel de competencia y productividad que permitan su desarrollo y sostenibilidad en el sector.

Dada dicha situación se encamina la realización del presente trabajo de investigación, dando cumplimiento con los requerimientos que establece la Universidad del Valle, para otorgar el Título de Administrador de empresas, y dentro del cual se relacionan todos los conocimientos adquiridos durante la carrera.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 Marco Histórico

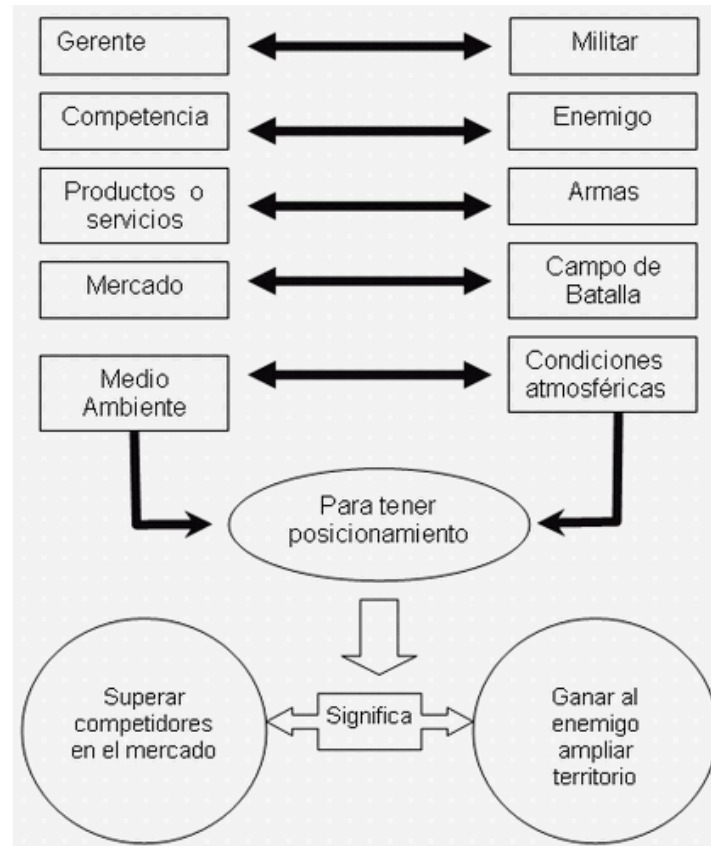
En el año 2004 el señor Francisco Gutiérrez pidió a un carpintero de taller pequeño que le elaborara un comedor, dicho trabajo demoró cerca de 8 meses. Durante ese tiempo Francisco hizo acompañamientos frecuentes al señor carpintero, en los cuales adquirió un poco de conocimiento y gusto por el arte de la ebanistería. Al terminar el trabajo y ver la calidad del producto, Francisco le propuso al carpintero mejorar sus condiciones ubicándolo en la casa donde el habitaba (Francisco) dado que tenía espacios que no ocupada. El señor aceptó y empezó a trabajar para Francisco puesto que las ideas y los diseños eran principalmente de él. Durante ese tiempo, se dedicó a aprender aún más sobre el trabajo de la ebanistería. Un año después y al ver que la casa donde estaban tenía insuficiente espacio para cubrir las actividades, decidieron trasladarse a una bodega más amplia. 8 meses después el señor se retiró y Francisco empezó a trabajar en la carpintería junto a dos trabajadores más, el número de clientes se incrementaba cada vez más, lo que le exigía de a poco comprar herramientas y máquinas, además de contratar más personal y así cubrir el mercado. Al pasar el tiempo la bodega se había ampliado para implementar el área de almacén, preparación y pintura. En el año 2012, uno de sus clientes le ofreció en alquiler un local grande en el barrio Victoria, el cual Francisco tomó de inmediato. Hasta inicios del año 2013, la carpintería funcionaba de manera eficiente, sin embargo, la separación matrimonial que atravesaba en ese momento Francisco, le impidió continuar en la administración por varios meses, ocasionando una crisis temporal en la empresa. Para el año 2014, el número de empleados aunque reducido, se consideraba el suficiente para funcionar y comenzar a la dirección de Francisco Gutiérrez, quien había decidido regresar y poner todos sus esfuerzos para recuperarse de la crisis. Desde eso y hasta hoy, la carpintería ha logrado posicionarse un poco más y lograr tener unas ventas estables, no obstante su visión es darle un nuevo orden a la carpintería, uno que le permita crecer aún más.

4.2 Marco Teórico

Dentro del contexto del trabajo de investigación se presentan las diversas perspectivas teóricas que hacen referencia a la problemática de la Mipyme, objeto de investigación, permitiendo así, una visión completa de la investigación y un soporte teórico que contribuya al mejoramiento organizacional. La investigación estará sustentada principalmente por el tema de planeación estratégica. En particular se acogerá el concepto del Autor Benjamín Betancourt Guerrero, no obstante a medida del desarrollo del tema de investigación intervienen otros exponentes.

Los primeros indicios de La planeación estratégica, provienen del escritor y pensador chino SUN TZU, uno de los más antiguos estrategas que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo, el no conoció el término planeación estratégica, pero hablaba de la estrategia ofensiva. Sun Tzu fue el autor del más antiguo tratado militar chino, "El arte de la guerra", en su libro, en el Capítulo VIII, dice: "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. En consecuencia, los generales que conocen las variables posibles para aprovecharse del terreno saben cómo manejar las fuerzas armadas. Si los generales no saben cómo adaptarse de manera ventajosa, aunque conozcan la condición del terreno, no pueden aprovecharse de él."³ si bien es evidente, el concepto estrategia en el contexto militar tenía grandes similitudes con el contexto empresarial moderno con inclinación competitiva, "aunque los estrategas de las empresas no "proyectan la destrucción" ineludible de sus rivales, la mayoría si tratan de vender más que sus competidores o de obtener mejores resultados que ellos."⁴

Figura 1. Analogía de la planeación estratégica entre el ámbito militar y el ámbito empresarial.



Fuente: Ensayo "la necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones modernas" (2010).

³ SUN TZU. El arte de la guerra.

⁴ MINTZBERG QUINN Y VOYER. El proceso estratégico conceptos, contextos y casos (edición breve), la ED. Capítulo 1, el concepto de estrategia, pág. 1.

“La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950, en aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo.”⁵ Durante los años sesenta y setenta, la planeación estratégica tomó gran popularidad por un gran número de empresas estadounidenses, considerándose como la solución a todos los problemas. Sin embargo después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. “No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y desde entonces la planeación estratégica se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.”⁶

La importancia para las empresas pequeñas y medianas ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas, en términos específicos, les es más fácil imprimirles dirección y propósitos y como consecuencia, éstas funcionan mejor ya que responden positivamente a los cambios ambientales.

“Nunca como en la actualidad, el medio de las empresas ha estado tan lleno de amenazas y oportunidades, es el cambio quien las crea. La planeación estratégica prepara a los administradores para el cambio, les ayuda a valerse de él, les permite optimizar sus beneficios y reducir al mínimo sus problemas.”⁷

“no se elige ser global. El mercado lo elige a uno; lo obliga a emprender acciones”
Alain Gómez, Presidente Thomson, S.A.

“La planeación estratégica trata de contestar algunas preguntas:

- Cuál es el negocio en el que estamos operando?
- A dónde vamos?
- Como llegamos ahí desde aquí?

Por tanto, la planeación estratégica se define como el proceso formal de planeación a largo plazo, que se usa para definir y alcanzar objetivos organizacionales.”⁸

⁵ STEINER, George. Planeación estratégica/lo que todo director debe saber. Prefacio.

⁶ FRED R, David. Conceptos de administración estratégica. Capi 1. La naturaleza de la dirección estratégica. Pág. 5.

⁷ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Pág. 11.

⁸ Ibíd. Pág. 11.

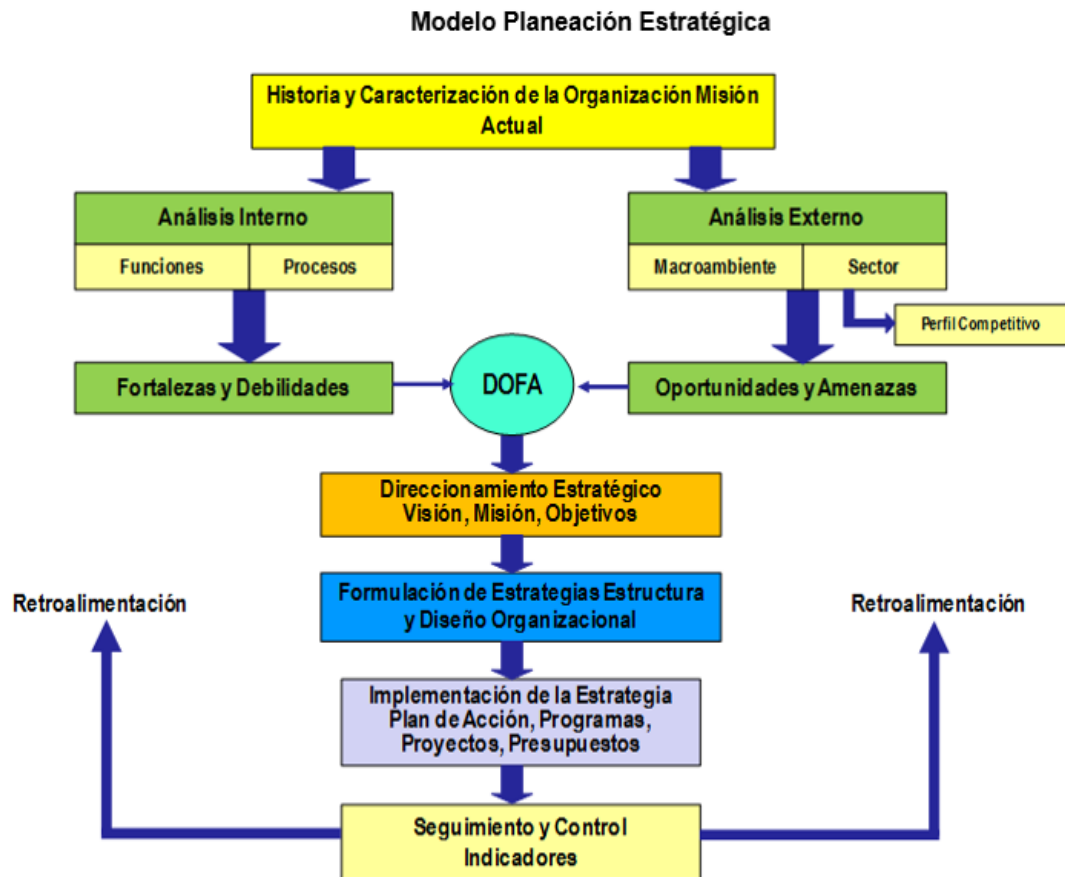
“La planeación estratégica trata con el porvenir de las decisiones actuales. Su esencia consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas de lograrlo.”⁹

“El implementar un direccionamiento estratégico a la organización, le trae los siguientes beneficios:

- Proporciona una guía a la organización sobre “que estamos tratando de hacer y de lograr”.
- Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección
- Hace que los gerentes estén más alerta a los cambios del entorno, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores.
- Permite prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva.
- Crea una actitud directiva más proactiva.
- Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades
- Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos.
- Crea una estructura de comunicación interno.
- Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.
- Establece los objetivos y las metas institucionales, proyectándolos en el tiempo.”¹⁰

Existen diversos enfoques y modelos para elaborar un plan estratégico los cuales se diferencian entre sí en aspectos de forma y procedimiento. En la figura 2 (Modelo de planeación estratégica planteado por Benjamín Betancourt) se puede observar esquemáticamente en conjunto el modelo al que se hará referencia y los diferentes componentes del proceso que se propone seguir en esta investigación.

Figura 2: Modelo de planeación estratégica.



Fuente: Papeles de trabajo Profesor Benjamín Betancourt G. 2011

Siguiendo el orden que va tomando el proyecto, se debe fijar la misión y determinar los objetivos de la organización, y como se menciona anteriormente, formular e implementar las estrategias para obtener los objetivos, principalmente teniendo en cuenta el medio ambiente externo MAE, como lo cita el autor “para que una compañía tenga el éxito debe, bien sea, ajustar su estrategia al ambiente industrial donde opera o estar en capacidad de reformarlo para lograr su ventaja mediante una estrategia escogida”.¹¹

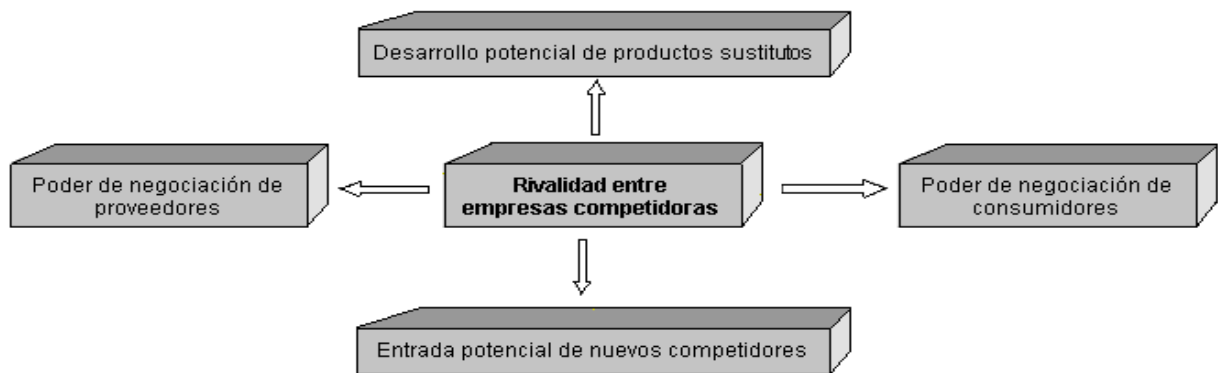
“El desafío para los gerentes consiste en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización. Las oportunidades surgen cuando las tendencias ambientales generan el potencial para que una compañía obtenga la ventaja competitiva. Las

amenazas surgen cuando las tendencias ambientales ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio”.¹²

Michael E. Porter, desarrolló un marco para auxiliar a los gerentes en la realización del análisis externo. El marco teórico de Porter, conocido como “el modelo de las cinco fuerzas de competencia; es un método de análisis muy utilizado por muchas industrias como un instrumento para elaborar estrategias”¹³. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra.

Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada, está compuesta por cinco fuerzas:

Figura 3. El modelo de las cinco fuerzas.



Fuente: Hill, Charles. Administración estratégica. Capítulo 3, figura 3.2.

⁹ STEINER. George Planeación estratégica/ lo que todo director debe saber. El provenir de las decisiones actuales, Pág. 20.

¹⁰ FREUD, David Conceptos de administración estratégica

¹¹ HILL, and James Charles. Administración estratégica: casos y conceptos. Capítulo 3. Pág. 68.

¹² Ibíd. Pág. 70

¹³ Ibíd. Pág. 70

1. La rivalidad entre las empresas que compiten. La rivalidad entre empresas que compiten suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas.

El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de precios resulta común y corriente. La rivalidad también aumenta cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad, cuando hay muchas barreras para salir del mercado, cuando los costos fijos son altos, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen y cultura, y cuando las fusiones y las adquisiciones son cosa común en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas que compiten se intensifica, las utilidades de la industria van disminuyendo, en ocasiones al grado de que una industria pierda su atractivo inherente.

2. La entrada potencial de competidores nuevos. Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas.

A pesar de que existan infinidad de barreras de entrada, en ocasiones las empresas nuevas pueden entrar a las industrias mediante productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización.

3. El desarrollo potencial de productos sustitutos. En muchas industrias las empresas compiten ferozmente con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.

4. El poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existen una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

5. El poder de negociación de los consumidores. Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable. El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias”.

Este análisis que proporciona Porter, es a causa de que las organizaciones operan en un medio ambiente externo MAE, incierto y cambiante. Al fijar la misión, determinar los objetivos y formular e implementar las estrategias para obtener los objetivos, la organización está fijando su futuro y se está comprometiendo en un curso de acción que va a afectar ese futuro.

De igual manera, los pasos para implementar el proceso de planeación estratégica que sugiere los autores Benjamín Betancourt y Humberto Serna que se aborda en el transcurso del trabajo de investigación son:

Caracterización e historia de la organización

Se describen las principales razones y factores que dieron origen a la Mipyme, los cambios asociados y el impacto en su desarrollo. Se busca tener una visión general del desempeño de la organización para entender su situación presente y orientar el futuro.

Diagnostico estratégico

Está compuesto por la cultura corporativa, el clima organizacional, el análisis externo y el análisis interno; basados en un análisis DOFA ¹⁴ “Es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias. Consiste en identificar los factores determinantes que de manera crítica y significativa afectan y han afectado el comportamiento de la empresa. El análisis DOFA, consiste en realizar un cruce entre Amenazas y Oportunidades, con Debilidades y Fortalezas, a fin de preparar la formulación de las estrategias de la organización.”

Direccionamiento estratégico

Comprende la redefinición de la visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y la estructura de la organización, además del diseño de planes de acción. Con el direccionamiento, se pretende dar orden y claridad a la empresa.

¹⁴ David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Pág. 221.

Opciones estratégicas

Definido el direccionamiento estratégico de la compañía, realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

Para ello, la compañía deberá: definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado, analizar el comportamiento del portafolio de productos, definir los objetivos globales de la compañía, determinar las estrategias y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.

Plan de Acción o implementación del plan estratégico.

El plan de acción se lleva a cabo mediante la formulación y ejecución de programas y proyectos tendientes a mejorar la gestión del grupo de investigación. Este requiere del establecimiento de objetivos específicos por procesos de trabajo, unidades y áreas de gestión. La formulación del plan de acción debe derivarse del plan estratégico y por tanto su alcance debe responder al cumplimiento de los objetivos generales y estrategias planeadas.

Seguimiento y control

La gestión de control es un proceso estructurado, orientado cuantitativamente y basado en la definición de estándares de desempeño para toda la organización y cada una de sus áreas o procesos. Compara los resultados planificados con los reales para medir el grado de mejoramiento.

Los indicadores. Para evaluar la gestión se requiere de un conjunto estable de indicadores considerados como claves en el seguimiento del plan de acción para el mejoramiento de los procesos.

Para concluir este proceso de planeación estratégica cabe resaltar que, “el proceso de planeación no es una tarea que se desarrolle anualmente cuando se confecciona el presupuesto, ni tampoco se realiza cada 5 o 10 años, o cuando se hace una autoevaluación, este se puede comparar con los procesos contables de una empresa en cuanto la formulación de un programa regular cíclico de análisis mediante el cual se ayuda a la eficacia y efectividad de la organización.

Lo más importante no es el plan en sí mismo, si no el proceso que lo produce, el cual genera información tanto para los beneficiarios y/o clientes como para los socios y empleados. Si se trata de una empresa convencida de ser un lugar donde los seres humanos se autorealizan, incluirá la participación de sus empleados como elemento clave para la implementación del plan.

Sin embargo, si el gerente o un grupo pequeño de planeadores elabora el plan y no lo comparte y, además lo presenta como un hecho cumplido, su comprensión y operatividad serán mínimas, generando muchos problemas sobre el direccionamiento y alcance del plan”.¹⁵

Cabe resaltar, que la investigación no tendría sentido sin antes mencionar al talento humano, donde tiene incidencia para poder una empresa operar satisfactoriamente.

El talento humano “es la concepción del hombre como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: intelectual, afectiva y social. Con base en la concepción anterior, la empresa se constituye en el espacio vital que le debe posibilitar al hombre su desarrollo. Para que este desarrollo se dé debe tratarse de una empresa abierta con las siguientes características:

- Que sus procesos de comunicación se basen en la construcción de significados.
- Que sus miembros trabajen en equipo y se les posibilite la autonomía en las decisiones y la autogestión.
- Que el proceso y el resultado interactúen en forma permanente.
- Por último, que la relación entre el hombre y la empresa parte de que cada uno es un sistema abierto, es decir, con posibilidad de desarrollo permanente”.¹⁶

Se habla de talento humano en la planeación estratégica, porque el objetivo es hacer que la mente de las personas piense en forma contextual y se vean conectadas en ello, además habrá una mejor comprensión y motivación del personal que sabrá el rumbo que ha tomado la organización y el porqué de los diversos planes.

El plan estratégico diseñado para la empresa La Carpintería Lineal de la ciudad de Tuluá, será de gran utilidad dado que le permitirá a la organización, tener una visión más clara en tiempo presente (quienes somos, como estamos internamente, cual es nuestra posición en el sector maderero) y así contribuir a mejorar los aspectos negativos que impiden el crecimiento, además de anticiparse al futuro a través de las estrategias propuestas. Es decir, la planificación estratégica es fundamental para crear futuro a partir del presente, finalmente este proceso pretende ayudar a la dirección a fijar objetivos óptimos a largo plazo, maximizar el tiempo útil de la alta dirección y, su percepción y apreciación de previsiones y tendencias importantes, estimulando y motivando a todos los niveles de la empresa.

¹⁵ Rivera Nicomedes, Ernesto Pino. Fundamentos de administración y planeación estratégica. Bogotá editorial trillas, 2006. Pág. 280.

¹⁶ Ibíd., Pág. 287.

4.3 Marco Conceptual

Con base en la teoría presentada y el enfoque de la investigación, se presentarán conceptualmente los términos que se van a emplear con mayor frecuencia y sobre los cuales convergen las fases del conocimiento científico.

Mipymes: Es el acrónimo de micro, pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores, tales como las unipersonales y que registra ingresos moderados.

Sector Maderero: Sector de la actividad industrial que se ocupa del procesamiento de la madera, desde su plantación hasta su transformación en objetos de uso práctico, pasando por la extracción, corte, almacenamiento o tratamiento bioquímico y moldeo. El producto final de esta actividad puede ser la fabricación de mobiliario, materiales de construcción o la obtención de celulosa para la fabricación de papel, entre otros derivados de la madera.

Misión: Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

Objetivos: Se refiere a los logros, beneficios o resultados que se espera obtener en el horizonte del tiempo planteado y que comprometen el desempeño de toda la organización.

Visión: Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir. La visión busca comunicar la naturaleza de la existencia de la organización, en términos de sus propósitos futuros, buscando un liderazgo en el sector al cual pertenece.

Valores corporativos: Son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y las expectativas de los clientes y propietarios.

Caracterización: Es una fase descriptiva con fines de identificación, entre otros aspectos, de los componentes, acontecimientos (cronología e hitos), actores, procesos y contexto de una experiencia, un hecho o un proceso. En este caso de una organización.

Diagnostico estratégico: Es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una organización.

Análisis interno: Consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa.

Análisis externo: También conocido como análisis del entorno, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control.

Análisis estratégico: Proceso que consiste en identificar el mercado sobre el que desea competir, y definir una estrategia (hacia donde quiero ir y quiero ser) para estar presente en el ramo de actividad. ¿Cómo está constituido el sector? ¿Cómo son los clientes y demás actores externos.) Este análisis puede dar lugar a supuestos claves acerca de acontecimientos futuros, así como la consideración de escenarios alternativos.

DOFA: Son las siglas usadas para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre la empresa, útil para examinar las debilidades internas, oportunidades externas, fortalezas internas y amenazas externas.

Clima organizacional: Es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional. El concepto se asimila al de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio.

Estrategia: Son las vías seleccionadas entre las diferentes alternativas que se ofrecen para alcanzar la misión de la organización. Su función es marcar el camino para lograr los objetivos propuestos.

Formulación de estrategia: Función gerencial total en cuanto a fijar la dirección para conceptualizar la misión de una organización, establecer los objetivos de resultados y crear una estrategia. Siendo el producto final un plan estratégico.

Plan estratégico: Es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo.

Plan de acción: Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Competitividad: Es la capacidad que tiene una empresa de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.

Mercado: Está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto. El tamaño de un mercado, desde este punto de vista, guarda una estrecha relación con el número de compradores que deberían existir para una determinada oferta.

Direccionamiento estratégico: Se entiende como la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo, por lo general a cinco o diez años que, por ser de esa naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios.

Análisis prospectivo: Consiste en explorar opciones futuras, riesgos y oportunidades con el fin de generar diversos escenarios futuros y ayudar a elaborar rutas estratégicas para alcanzar objetivos definidos como prioritarios. De esta forma, la prospectiva contribuye a tomar decisiones más oportunas, inteligentes y efectivas.

Los anteriores términos fueron extraídos de los libros “Guía práctica para planes estratégicos, papeles de trabajo para grupos de investigación.” del autor Benjamín Betancourt, “Gerencia estratégica” del autor Humberto Serna y del ensayo “Industria de la Madera” Elaborado por Leonardo Galvis, 2014.

4.4 Marco Espacial

La presente investigación será aplicada a la Mipyme “LA CARPINTERIA LINEAL”, Empresa del sector maderero de la ciudad de Tuluá.

4.5 Marco Temporal

Plan estratégico para la empresa “LA CARPINTERIA LINEAL”, tiene un periodo de cinco años, 2015-2020.

5. DISEÑO METODOLOGICO

5.1 Tipo De Investigación

La presente investigación será de carácter descriptivo aplicado, debido a que su propósito es determinar aquellos rasgos que caracterizan a la empresa “LA CARPINTERIA LINEAL” de la ciudad de Tuluá, respecto a las cualidades organizacionales, la situación actual y la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, además de identificar las conductas y actitudes del personal de la organización.

5.2 Método De Estudio

El procedimiento a seguir en la obtención del conocimiento del objeto de estudio, será de naturaleza **inductivo** partiendo de la observación y la información suministrada por la Secretaria y el Gerente de la organización. Con este método se buscará presenciar la información de forma espontánea y luego consignarla de manera escrita, analizándola y recopilándola para luego darle curso a la posible sustentación del problema de la investigación y a la elaboración del plan estratégico para la empresa “LA CARPINTERIA LINEAL” de la ciudad de Tuluá.

5.3 Fuentes Y Técnicas De Recolección De Información

5.3.1 Fuentes Primarias: Las técnicas empleadas para recopilar la información suficiente y adecuada fueron, la observación participante indirecta, la entrevista directa con el Gerente y la Secretaria de la empresa y finalmente la encuesta aplicada a todo el personal laboral de la CARPINTERÍA LINEAL. La formulación de las preguntas, se hace de tal manera que expresen la concepción del clima organizacional y los aspectos relacionados a la problemática que presenta la organización actualmente y con ello poder plantear las estrategias de mejoramiento.

5.3.2 Fuentes Secundarias: Incluyen consultas, asesorías, investigaciones y visitas. De acuerdo al contexto de la investigación se recurrió a consultas con profesionales en el tema que aportaran sugerencias y recomendaciones, para tener así un adecuado desarrollo del proyecto, de igual manera se consultó material bibliográfico en áreas como planeación estratégica, clima organizacional, competitividad, calidad total, análisis del sector maderero, y estudios de las problemáticas Mipymes, a través de trabajos de grado, revistas especializadas, diccionarios, libros y consultas por internet.

Las asesorías se implementaron dentro del desarrollo del proyecto con el director de trabajo de grado delegado por la Coordinación Académica del Programa de Administración de Empresas. Las visitas se realizaron a diferentes entidades como la Alcaldía de Tuluá, la Cámara de Comercio, la Dian, entre otras. Y se consultaron los diferentes libros y documentos contables, así como los estados financieros y análisis contables de la empresa.

5.4 Fases De Investigación

5.4.1 Diseño De La Investigación: Presenta la situación problema, la finalidad del proyecto y el proceso teórico- práctico para contribuir, mejorar o solucionar la situación actual que presenta la organización.

5.4.2 Problema De La Investigación: Describe en términos generales la situación de la empresa objeto de estudio, con el fin de tener claro cuáles son los puntos importantes a tener en cuenta en el proyecto.

5.4.3 Caracterización: Permite conocer la historia de la empresa, su estructura y los procesos que la componen.

5.4.4 Diagnostico Estratégico: Se realiza a través de un cuestionario, que permite conocer a profundidad la situación actual de la empresa. Cuáles son los debilidades y fortalezas de la organización y partiendo de ello formular estrategias para contribuir al mejoramiento de la organización.

5.4.5 Direccionamiento Estratégico: Partiendo del conocimiento de la organización, se diseñan las estrategias más adecuadas para convertir en fortalezas las debilidades, además de darle una visión sólida que contribuya al crecimiento de la organización en el sector.

5.4.6 Estrategias Y Plan De Acción: Los pasos a seguir, las indicaciones y estrategias que se plantearon para lograr anticiparse al futuro y crecer en el sector. Estas orientan tanto a los directivos como al personal de la empresa, en cuanto a las acciones que deben llevar a cabo para cumplir los objetivos y darle un horizonte claro, puntual y eficaz a la organización.

6. CARACTERIZACION DE LA EMPRESA

6.1 DATOS GENERALES

6.1.1 Razón Social:

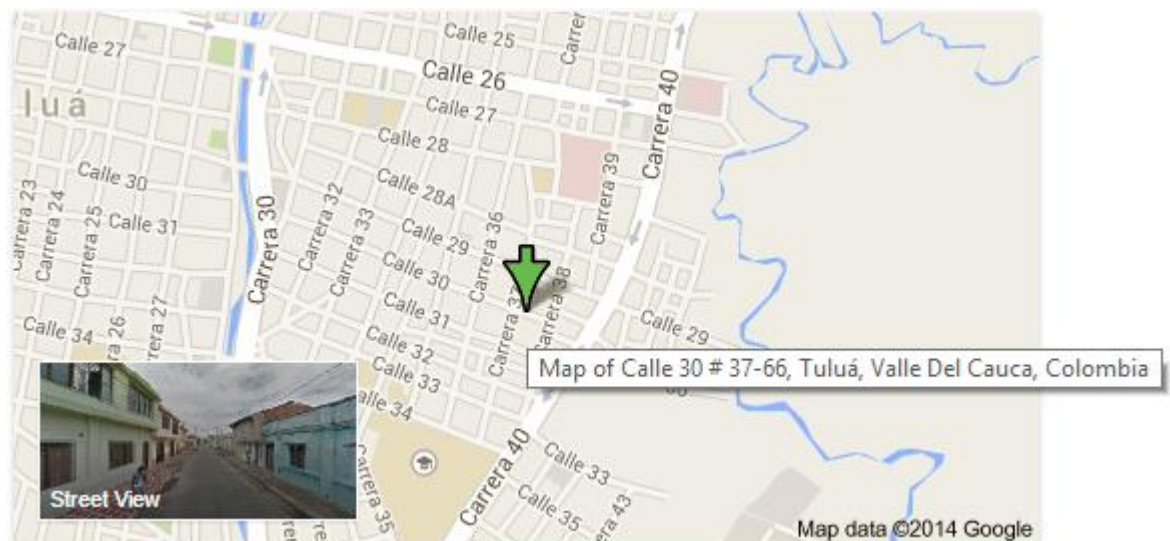
LA CARPINTERIA LINEAL. Nombre que hace referencia a la actividad específica de la empresa con el primer término y complementa con el segundo término, haciendo alusión a una de las técnicas de tallado de madera más reconocidas (lineal). De este modo se construye un nombre que identifique a la empresa y que se caracterice por su fácil pronunciación y recordación.

Slogan: “Nuestra calidad y cumplimiento a su disposición”, lema que permite rescatar las principales características que posee la empresa, invitando a ser partícipes de los productos y servicios que brindan.

6.1.2 Dirección y/o Ubicación Geográfica:

La Carpintería Lineal, actualmente está ubicada en el barrio Victoria en la Calle 30 # 37 – 66.

Figura 4: Mapa ubicación de La Carpintería Lineal.



Fuente: Google Maps (2014).

6.1.3 Tipo de empresa:

La Carpintería Lineal es una empresa perteneciente al sector industrial puesto que fabrica y comercializa productos de madera. De tipo individual y registrada como régimen simplificado hablando en términos jurídicos, ya que pertenece a un solo propietario. Según su tamaño, se caracteriza por ser una empresa pequeña, dado que posee 12 trabajadores actualmente.

6.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

6.2.1 Misión:

Elaborar artículos en madera de óptima calidad que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes, a través de estrategias que estimulen el desarrollo del personal, contribuyendo al progreso de la comunidad con un firme compromiso con el medio ambiente, generadora de rentabilidad y estabilidad dentro del sector.

6.2.2 Visión:

Ser una empresa líder en el mercado local y departamental en el sector de carpintería arquitectónica, mediante la adaptabilidad a los cambios de las tendencias, de la tecnología y del mercado.

6.2.3 Valores y principios corporativos:

- **Sentido de pertenencia:** Querer lo que hacemos es el mejor camino para poder mantener una mejora continua.
- **Respeto hacia las personas:** El reconocimiento de la dignidad humana para nuestros clientes y proveedores al igual que para nuestros colaboradores es un factor muy importante para nuestro negocio, a fin de poder ofrecer productos y servicios de calidad, elaborados en un marco de seguridad y reciprocidad.
- **Responsabilidad:** Ser consiente en todo momento de la importancia de cada uno de nosotros dentro del sistema, comprometiéndonos con lo que hacemos para poder lograr resultados esperados.

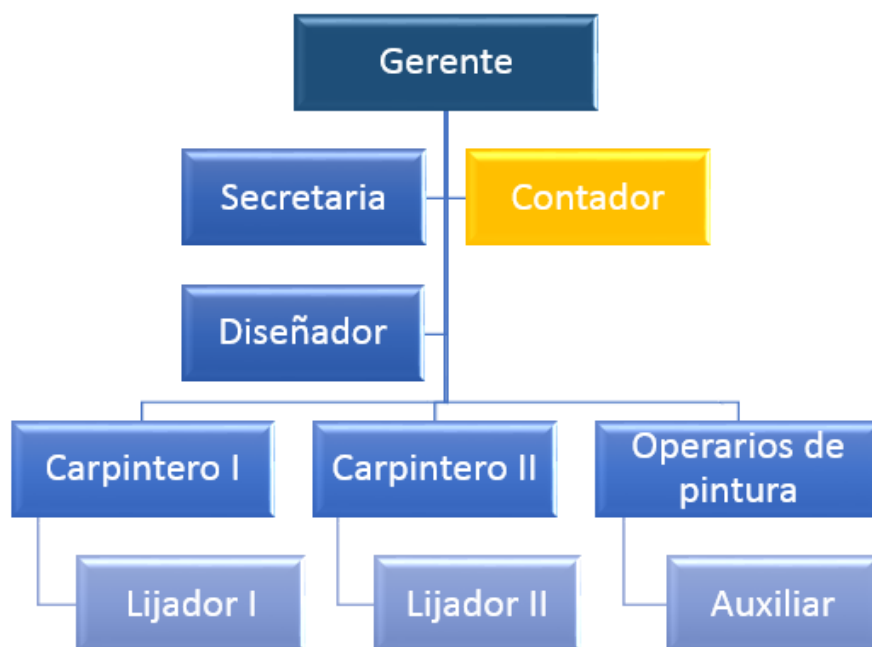
6.2.4 Objetivos Corporativos:

- Aumentar la satisfacción del cliente fabricando productos de alta calidad cumpliendo con los tiempos establecidos para cada uno de ellos.
- Asegurar procesos que garanticen la integridad y permanencia de nuestro talento humano en la organización.
- Mantener siempre una actitud positiva frente a la mejora continua.
- Controlar nuestros procesos de modo que se mitigue el impacto ambiental que estos generan en el medio ambiente.

6.3 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

En términos Gráficos, los Departamentos o Áreas que conforman la Carpintería Lineal son:

Figura 5: Organigrama de La Carpintería Lineal.



Fuente: Elaborada por Francisco Gutiérrez (2013).

El organigrama funcional con el que trabaja la CARPINTERÍA LINEAL, es de forma empírica ya que se ha estructurado de acuerdo a las necesidades en cargos, que ha requerido la organización en su trayecto histórico.

6.4 PLANTA DE CARGOS

- 6.4.1 Gerente:** Es el encargado de realizar las compras a los proveedores, de adquirir nuevos clientes para la empresa, de manejar el capital de la empresa, de coordinar a los empleados y en general, de administrar la carpintería.
- 6.4.2 Secretaria:** Sus funciones son, llevar la contabilidad de la empresa, atender clientes, realizar pagos a proveedores, entregar material a los empleados y realizar otras labores que apoyen la función del gerente.
- 6.4.3 Contador:** Es un empleado externo a la empresa que mensualmente verifica y avala los registros contables de la empresa.
- 6.4.4 Diseñador:** Junto con el gerente, realiza los bosquejos y planos de los productos o las partes próximas a fabricar.
- 6.4.5 Carpinteros:** Actualmente tres personas realizan esta labor y son los primeros que conforman y participan en la línea de producción de los productos. Sus funciones son las de elaborar, instalar y reparar las estructuras y los detalles hechos en madera.
- 6.4.6 Auxiliares de carpinteros:** Actualmente dos personas realizan esta función y se encargan de apoyar las labores de los carpinteros.
- 6.4.7 Operario de pintura:** Una vez las partes están armadas, instaladas y reparadas si es el caso, pasan al encargado de pintarlas según los planos o diseños indiquen.
- 6.4.8 Preparadores o auxiliares de pintura:** Actualmente son dos y se encargan de solicitar, recibir y preparar las pinturas.
- 6.4.9 Tapicero:** Es el que ejerce el oficio de cubrir con tela o piel los muebles, fijando el material con tachuelas o grapas. También se dedica a mejorar la comodidad de los mismos instalando muelles, espumas o fibras vegetales en su interior.

6.4.10 Mantenimiento y restauración: Esta labor siendo de poca frecuencia la lleva a cabo el encargado de instalación el cual es uno de los carpinteros. Su función es la de verificar el estado de los muebles y subsanar los defectos o daños que el producto posea por tiempo de duración o defecto de producción.

Los anteriormente descritos, son los cargos que posee la carpintería hasta el momento. La cantidad total de trabajadores directamente contratados por la empresa es de 12 personas.

6.5 PRODUCTOS

LA CARPINTERÍA LINEAL se dedica a la fabricación y comercialización de artículos en madera y elementos complementarios en la construcción de casas, oficinas y edificios, así pues y de manera específica, sus productos son:

- Puertas y ventanas.
- Cocinas.
- Closets
- Escritorios
- Sillas
- Divisiones y otros acabados.

En servicios, la carpintería ofrece mantenimiento y restauración en términos periódicos. Y por último, cabe mencionar que uno de los principales atributos de la carpintería lineal, es la personalización en sus productos.

6.6 AREA DE MERCADO:

Actualmente LA CARPINTERÍA LINEAL comercializa principalmente en la ciudad de Tuluá, municipio en el cual está ubicado, además de otros municipios cercanos. Su principal nicho de mercado lo conforman las constructoras de casas y edificios, además de algunas oficinas de tamaño pequeño que también adquieren sus artículos ya sea para construcción o remodelación y que pertenecen a los estratos 4, 5 y 6, esto dado al nivel de adquisición y demanda suficiente por este grupo.

6.7 PROVEEDORES

Sus principales proveedores son los abastecedores de madera, por ende la selección de estos se realiza de manera cuidadosa con el fin de buscar insumos de calidad y una relación estable, confiable y duradera, que garantice un buen producto final. De este grupo hace parte; Maderas la Rivera, Maderas del Futuro y Madecentro. Proveedores como son los de pintura, artículos de ferretería y otros, no requieren tanto criterio, puesto que se adquieren en cualquier ferretería de la ciudad.

La mayoría de proveedores que actualmente tienen alianza con la CARPINTERÍA LINEAL están localizados en la ciudad de Tuluá, no obstante, cuando hay carencia de algún insumo sumamente importante, el gerente se desplaza hasta la ciudad de Cali para adquirirlo y así cumplir con los pedidos solicitados por sus clientes.

7. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

7.1 ANALISIS DEL ENTORNO

Es necesario realizar un análisis del entorno general, para conocer las características socioeconómicas en las cuales desarrollan sus actividades las diferentes empresas en el país.

Todos estos factores externos constituyen el entorno o ambiente donde operan las organizaciones, el cual constituye un factor de gran significación en la competitividad de las empresas. En Colombia las variables externas a las empresas tienen un gran impacto sobre sus resultados, por lo tanto una de las prioridades de los directivos, es analizar permanentemente, la evolución de todas las variables y sus posibles consecuencias. Dicha labor, es una de las formas de la administración agregar valor al negocio teniendo en cuenta que el análisis del entorno no se puede ignorar, ni subestimar, ni delegar.

En el análisis del entorno, se deben tener en cuenta los factores o fuerzas que influyen indirectamente en la realización de este proyecto, estas fuerzas son Económicas, Políticas, legales y sociales que serán analizadas a través de la matriz (EFE), la cual servirá como herramienta para mostrar un marco de referencia general sobre el entorno en el cual se desarrollará el proyecto.

7.1.1 ENTORNO ECONOMICO

Comportamiento Empresarial En El Municipio De Tuluá

Este estudio evidencia la dinámica de la actividad empresarial para ayudar a la toma de acciones públicas y privadas de inversión, así como para el mejoramiento de la competitividad de la región Centro Vallecaucana.

“Los empleos reportados muestran un crecimiento del 5% al pasar de 32.794 en el 2013 a 34.422 empleos en el año 2014.”¹⁷

“En el tema laboral, el informe demuestra que la mayor generación de empleo es de la Microempresa con el 44,1% en sus 15.185 empleos reportados, tiene el 95,1% en 7.376 empresas, el 5,7% en \$80.264 millones en activos; seguido por la Gran empresa que genera el 34,8% en 11.996 empleos, con el 0,4% en 29 empresas y tienen el 82,6% en \$4.1 billones de pesos en activos de la región.”¹⁸

¹⁷ Cámara de comercio de Tuluá. Comportamiento empresarial 2014. pág. 2

¹⁸ Ibíd. pág. 2

Figura 6: Empresas creadas y empleos generados en el 2014.

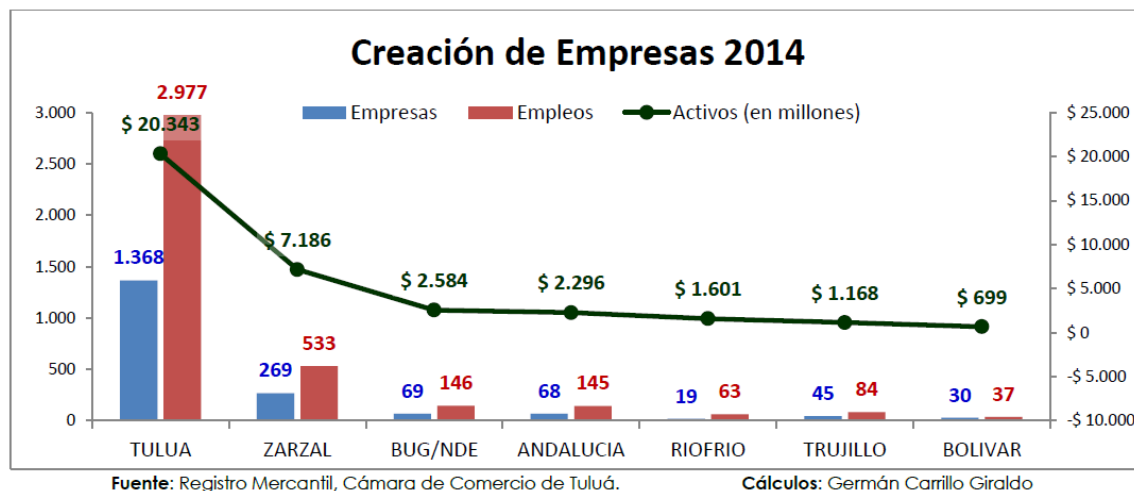


Tabla 1: Empleos generados por las empresas creadas en el 2014.

	Empresas	Empleos	Activos (en millones)
Dic 2014	1.868	3.985	\$ 35.878
Dic 2013	1.738	3.424	\$ 21.506
Crecimiento	↑ 7,5%	↑ 16,4%	↑ 66,8%

Fuente: Registro mercantil, Cámara de comercio de Tuluá.

“En la Jurisdicción de la Cámara de Comercio se crearon 1.868 empresas, 7,5% más empresas nuevas que en 2013, con 16,4% más generación de empleo y 66,8% más activos.”¹⁹

Creación De Empresas Por Sectores En El Año 2014

“El Sector Comercio lidera el crecimiento empresarial con el 45,2% de empresas, 31,1% de los empleos y el 28,3% de los activos de la jurisdicción; seguido por la Industria Manufacturera con el 19,6% de los activos y 10,9% de los empleos. El sector de Alojamiento y Comidas ocupa el segundo lugar de empresas creadas en la región con un 12,2%; es relevante que el sector de Profesionales reporte el 10% de los empleos con tan solo el 3,1% de las empresas y el 2,3% de los activos creados en el año 2014. Las importaciones y las exportaciones son lideradas por el sector comercial con 10 empresas que reportan importaciones y 5 que reportan exportaciones.”²⁰

Tabla 2: Empresas creadas por sector-2014.

	SECTOR	Empres	Empleos	Activos (en millones)	% Empres	% Empleo	% Activos	Imp	Exp	Capital Autorizado	Capital Suscrito	Capital Pagado
G	Comercio, Reparaciones	844	1.239	\$ 10.163	45,2%	31,1%	28,3%	10	5	\$ 164.753	\$ 88.196	\$ 87.950
C	Industria Manufacturera	194	433	\$ 7.022	10,4%	10,9%	19,6%	2	1	\$ 40.614	\$ 35.037	\$ 34.533
H	Transporte y Almacén	55	251	\$ 5.918	2,9%	6,3%	16,5%	0	0	\$ 110.420	\$ 87.505	\$ 87.496
A	Agricultura	45	204	\$ 3.214	2,4%	5,1%	9,0%	0	0	\$ 43.493	\$ 26.779	\$ 26.603
F	Construcción	48	131	\$ 2.533	2,6%	3,3%	7,1%	1	0	\$ 146	\$ 73	\$ 73
Q	Salud y Asistencia social	43	182	\$ 2.151	2,3%	4,6%	6,0%	0	0	\$ 10.157	\$ 7.495	\$ 7.144
L	Inmobiliarias	8	14	\$ 827	0,4%	0,4%	2,3%	0	0	\$ 13.295	\$ 7.253	\$ 7.085
M	Profesionales	57	397	\$ 818	3,1%	10,0%	2,3%	0	0	\$ 20.459	\$ 8.149	\$ 6.711
E	Agua	14	30	\$ 816	0,7%	0,8%	2,3%	0	1	\$ 6.450	\$ 4.247	\$ 4.070
I	Alojamiento y Comidas	228	421	\$ 794	12,2%	10,6%	2,2%	0	0	\$ 17.350	\$ 8.566	\$ 8.288
N	Servicios Administrativos	58	147	\$ 511	3,1%	3,7%	1,4%	1	1	\$ 6.242	\$ 4.718	\$ 4.718
J	Inform. y Comunicaciones	80	176	\$ 369	4,3%	4,4%	1,0%	1	0	\$ 15.342	\$ 7.026	\$ 2.921
R	Artísticas y Recreación	49	107	\$ 291	2,6%	2,7%	0,8%	0	0	\$ 1.028	\$ 685	\$ 685
S	Otros Servicios	84	117	\$ 150	4,5%	2,9%	0,4%	0	0	\$ 309	\$ 239	\$ 234
K	Financieras y Seguros	31	41	\$ 125	1,7%	1,0%	0,3%	0	0	\$ 1.800	\$ 1.275	\$ 1.275
P	Educación	19	67	\$ 98	1,0%	1,7%	0,3%	0	0	\$ 844	\$ 364	\$ 364
B	Minería	4	5	\$ 41	0,2%	0,1%	0,1%	0	0	\$ 1.186	\$ 236	\$ 236
O	Admón. Pública, Defensa	7	23	\$ 38	0,4%	0,6%	0,1%	0	0	\$ 327	\$ 45	\$ 45
D	Electricidad y Gas	0	0	\$ 0	0,0%	0,0%	0,0%	0	0	\$ 94	\$ 44	\$ 44
Total general		1.868	3.985	\$ 35.878				15	8	\$ 454.307	\$ 287.932	\$ 280.475

Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Tuluá.

Cálculos: Germán Carrillo Giraldo

Es decir que el sector industrial presenta resultados positivos tanto a nivel nacional como a nivel local.

Tabla 3: Empleos generados por empresas según su tamaño.

Tamaño	Empresas	Empleos	Activos (en millones)	% Empresas	% Empleo	% Activos
MEDIANA	2	156	\$ 10.216	0,1%	3,9%	28,5%
PEQUEÑA	17	142	\$ 15.281	0,9%	3,6%	42,6%
MICRO	1.849	3.687	\$ 10.381	99,0%	92,5%	28,9%
Total general	1.868	3.985	\$ 35.878			

Fuente: Registro mercantil, Cámara de comercio de Tuluá (2014).

“Se crearon 2 empresas medianas con el 28,5% de los activos de la región, 17 pequeñas que generan el 42,6% de los activos y 1.849 microempresas que representan el 99% de las empresas, generan el 92,5% de los nuevos empleos y tienen el 28,9% de los activos creados en el año 2014.”²¹

19 Cámara de comercio de Tuluá. Comportamiento empresarial 2014. pág. 3.

20 Ibíd. pág. 4.

21 Ibíd. pág. 4.

Comportamiento Del Sector Industrial

“La industria después de dos trimestres consecutivos de contracción, vuelve a mostrar una variación positiva, creciendo a una tasa de 3,3% durante el primer trimestre. Este se convierte en el crecimiento más alto para este sector en los últimos 2 años, reiterando así que la recuperación de la actividad manufacturera nacional ya está en marcha, después de haber atravesado por un momento de difíciles condiciones externas.

Durante el trimestre, 20 de los 25 subsectores industriales mostraron variaciones positivas, dentro de los cuales se destaca la fabricación de tejidos y prendas de vestir (11,0%), los productos de molinería y almidones (8,1%), la elaboración de aceites y grasas (7,9%) y la elaboración de bebidas (7,6%).

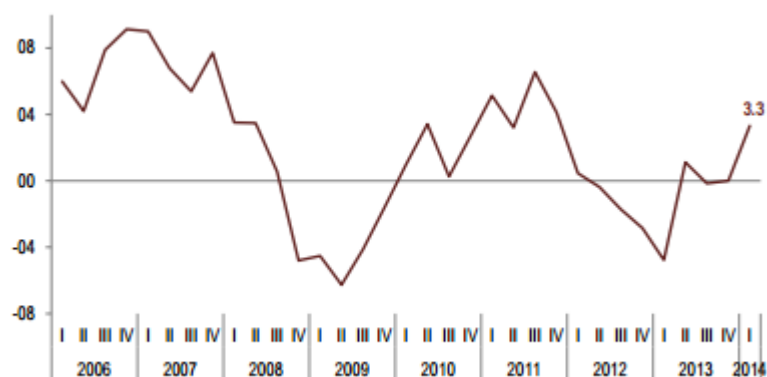
Por su parte, el sector que mostró una mayor contribución negativa fue el de refinación de petróleo (-5,5%), lo que se explica principalmente por el cierre temporal de la Refinería de Cartagena. Adicionalmente, dentro de los sectores que aún presentan variaciones negativas, se encuentran las actividades de edición e impresión (-11,2%), la transformación de la madera (-25,9%), los productos de caucho y plástico (-0,7%) y la fabricación de productos de tabaco (-8,1%). “²²

Tabla 4: Comportamiento del PIB por rama de actividad económica 2014-1/2013.

Variación porcentual anual - Series desestacionalizadas	
Ramas de actividad	Variación porcentual
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	6,1
Explotación de minas y canteras	5,6
Industrias manufactureras	3,3
Suministro de electricidad, gas y agua	3,1
Construcción	17,2
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	5,6
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	4,5
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	6,0
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	6,3
Subtotal valor agregado	6,3
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	7,7
PRODUCTO INTERNO BRUTO	6,4

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Grafico 7: PIB Industrial (variación anual)



Fuente: DANE (2014).

“Cabe mencionar que las perspectivas para la industria en los próximos trimestres son alentadoras. Según la última Encuesta de Opinión Empresarial de FEDESARROLLO correspondiente al mes de abril, el Índice de Confianza Industrial alcanzó el nivel más alto de los últimos 2 años, sustentado en una mejor percepción del volumen de pedidos actuales, así como en mejores expectativas de producción para el próximo trimestre. En este orden de ideas, en la medida en que la demanda externa continúe recuperándose, es de esperar un mejor comportamiento de la actividad manufacturera. De igual manera, es necesario recordar que el Gobierno Nacional seguirá comprometido con la recuperación de la industria, para convertir a este sector en otra de las locomotoras que jalonan el crecimiento nacional.”²³

No obstante, dentro de las actividades que presentaron comportamientos negativos en el sector industrial, se encuentra la transformación de la madera y fabricación de productos de madera con un decrecimiento en -25,9%. 0

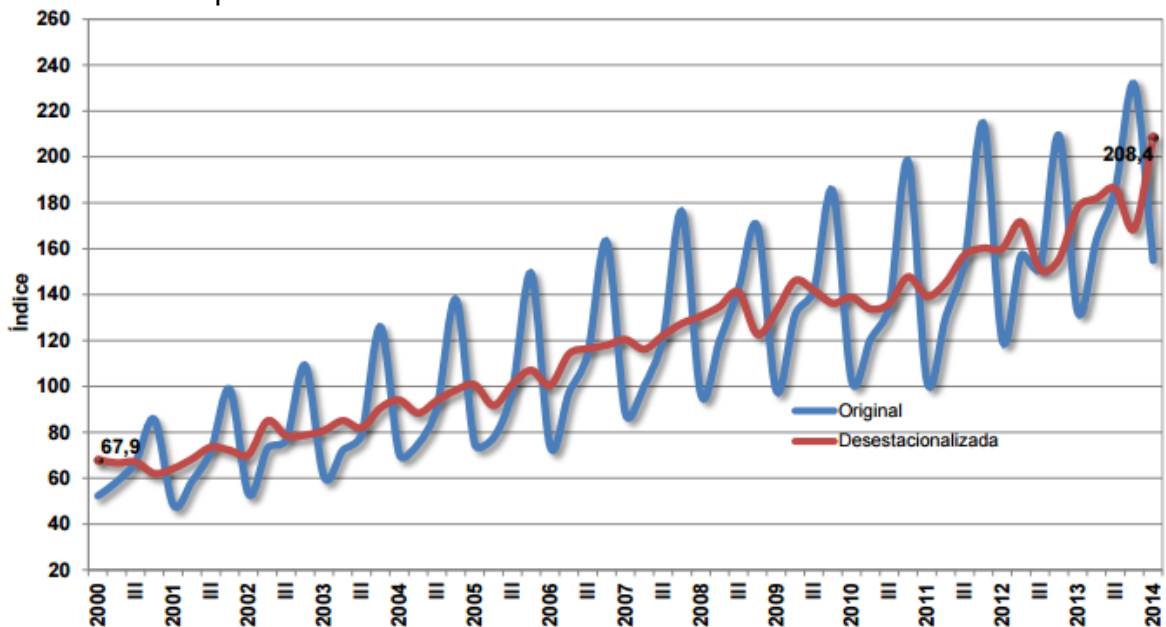
²² Ministerio de hacienda. Hechos destacables PIB primer trimestre 2014. Reportes de hacienda volumen 3 año 3- junio 25 de 2014. Pág. 4.

²³ Ibíd. Pág. 5.

Comportamiento sector Construcción

“En el primer trimestre de 2014, el valor agregado del sector de la construcción creció 17,2% respecto al mismo periodo de 2013. Este resultado se explica por el aumento de 7,9% en edificaciones y 24,8% en obras civiles. Al comparar el comportamiento con el trimestre inmediatamente anterior, el valor agregado del sector de la construcción creció 23,5%. Este comportamiento se debió al crecimiento en el valor agregado de la construcción de edificaciones en 9,3% y obras civiles en 27,8%.”²⁴

Gráfico 8: Comportamiento sector construcción



Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales (2014).

“Al comparar las cifras del sector del primer trimestre de 2014 respecto al mismo periodo del año anterior, se observa que la producción creció 6,1% en edificaciones residenciales y 11,1% en edificaciones no residenciales, mientras que el mantenimiento y reparación de edificaciones creció 2,4%. Respecto al trimestre inmediatamente anterior, la producción aumentó 4,0% en edificaciones residenciales, 13,6% en edificaciones no residenciales y 0,7% el mantenimiento y reparación de edificaciones. Al contrastar los resultados del primer trimestre de 2014 respecto al mismo periodo del año anterior, el área causada o área construida creció 5,9%. Al comparar el comportamiento con el trimestre inmediatamente anterior, el área causada decreció 8,5%.”²⁵

ENTORNO MACROECONÓMICO

Evolucion Del PIB Nacional.

“Respecto al comportamiento de la economía colombiana durante el primer trimestre de 2014, la economía colombiana creció 6,4% con relación al mismo trimestre de 2013. Frente al trimestre inmediatamente anterior, el PIB aumentó 2,3%.”²⁶

Tabla 5: Producto Interno Bruto 2011-1/2014-1.

Series desestacionalizadas

Periodo	Variación anual (%)	Variación trimestral (%)
2011 - I	5,7	1,5
II	6,3	1,5
III	8,0	2,1
IV	6,4	1,2
2012 - I	6,0	1,1
II	5,1	0,7
III	2,5	-0,4
IV	2,7	1,4
2013 - I	2,9	1,3
II	4,6	2,2
III	5,8	0,8
IV	5,3	0,9
2014 - I	6,4	2,3

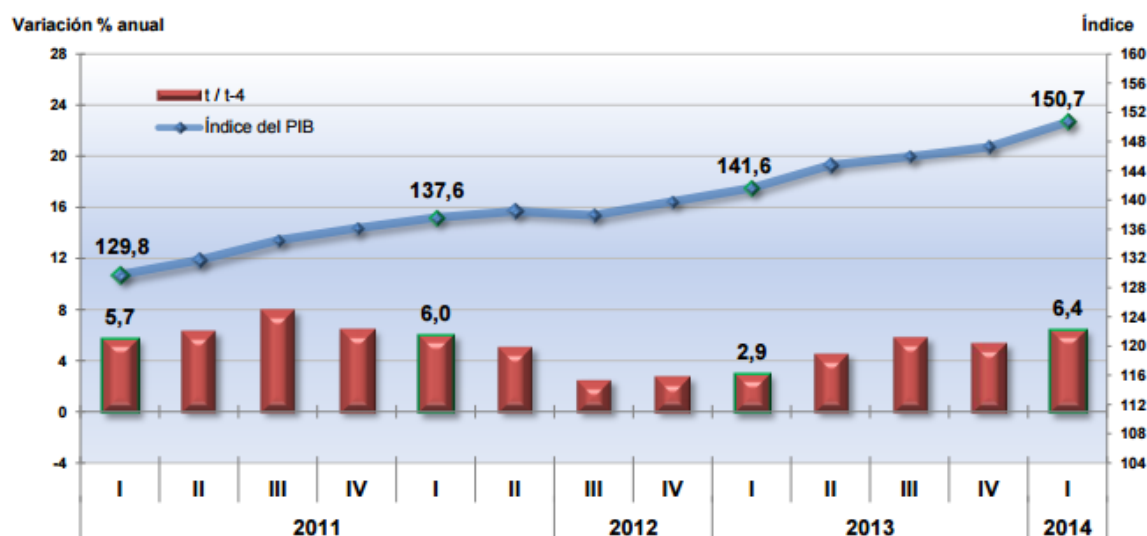
Fuente: DANE- Dirección de síntesis y cuentas nacionales (2014).

²⁴ DANE. Cuentas trimestrales Colombia producto interno bruto (PIB) primer trimestre de 2014. Pág. 27

²⁵ Ibíd. Pág. 28.

²⁶ Ibíd. Pág. 3.

Grafico 9: Tasa anual de crecimiento del PIB 2011-1/2014-1.



Fuente: DANE- Dirección de síntesis y cuentas nacionales (2014).

“Al analizar el resultado del PIB en el primer trimestre de 2014, comparado con el mismo periodo de 2013 por grandes ramas de actividad, se observaron las siguientes variaciones: 17,2% en construcción; 6,3% en servicios sociales, comunales y personales; 6,1% en agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; 6,0% en establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; 5,6% en comercio, reparación, restaurantes y hoteles; 5,6% en explotación de minas y canteras; 4,5% en transporte, almacenamiento y comunicaciones; 3,1% en suministro de electricidad, gas y agua y **3,3% en industrias manufactureras**. Por su parte, los impuestos, derechos y subvenciones, en conjunto, aumentaron 7,7%.”²⁷

“Es importante subrayar que en el primer trimestre de 2014 todos los sectores presentaron dinámicas positivas, con seis de los nueve sectores económicos generando crecimientos superiores al 5%. También es destacable la recuperación del sector industrial, que presentó un crecimiento de 3,3%. Estos hechos evidencian el buen momento de la economía colombiana.

El resultado del PIB para el 1T2014 situó a Colombia en el segundo puesto de mayor crecimiento a nivel mundial y el primero en la región, según la muestra de países que sigue la revista The Economist. La buena salud de nuestra economía nos convierte en un líder regional en términos de dinámica del sector productivo.”²⁸

“Durante el primer trimestre de 2014, los principales indicadores económicos del país presentaron los siguientes comportamientos, todos comparados con el mismo periodo de 2013:

En el mercado laboral se observó un descenso en la tasa de desempleo y un aumento en la tasa de ocupación.”²⁹

EMPLEO

“De acuerdo con la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) realizada por el DANE, la participación de la Población en Edad de Trabajar -P.E.T- respecto a la población total, pasó de 79,2%, en el primer trimestre de 2013 a 79,5%, en el mismo periodo de 2014; por lo tanto, el incremento porcentual fue de 0,2 puntos.”³⁰

Tabla 6: Indicadores trimestrales de mercado laboral 2012-1/2014-1.

		(%)					
Periodo	Porcentaje población en edad de trabajar	Tasas					
		Ocupación (O / P.E.T.)	Desempleo (D / P.E.A)	Global de Participación (P.E.A. / P.E.T.)	Subempleo (S / P.E.A.)		
					Subjetivo	Objetivo	
2012	I	79,0	56,7	11,6	64,2	31,1	11,9
	II	79,0	58,2	10,5	65,0	33,2	12,6
	III	79,1	57,5	10,2	64,1	33,0	12,4
	IV	79,2	58,9	9,2	64,9	32,4	11,3
2013	I	79,2	56,3	11,4	63,5	30,4	11,7
	II	79,3	57,9	9,6	64,0	32,8	11,8
	III	79,3	58,1	9,4	64,1	30,2	11,4
	IV	79,4	59,6	8,2	65,0	31,4	10,7
2014	I	79,5	56,5	10,5	63,2	28,4	10,6

Fuente: DANE-Gran encuesta integrada de hogares (2014).

Nota: P.E.T; Población en edad de trabajar. P.E.A; Población económicamente activa. O; Población ocupada. D; Población desempleada. S; Subempleo.

²⁷ DANE. Cuentas trimestrales Colombia producto interno bruto (PIB) primer trimestre de 2014. Pág. 5.

²⁸ Ministerio de hacienda. Hechos destacables PIB primer trimestre 2014. Reportes de hacienda volumen 3 año 3- junio 25 de 2014. Pág. 1

²⁹ DANE. Cuentas trimestrales Colombia producto interno bruto (PIB) primer trimestre de 2014. Pág. 6.

³⁰ Ibíd. pág. 6.

“La tasa de Ocupación aumentó 0,3 puntos porcentuales al comparar el primer trimestre de 2014 con el mismo periodo de 2013, al pasar a 56,3%, de 56,5%. Esto se debe a un incremento en la población en edad de trabajar de 36’110.643 a 36’632.122 es decir, un aumento de 1,4%, esta variación representa aproximadamente un aumento en 521.479 personas y el número de ocupados aumentó en 385.176 personas al pasar de 20.321,441 a 20.706,617. La Tasa Global de Participación (TGP), que refleja la presión de la población en edad de trabajar sobre el mercado laboral, tuvo una caída de 0,3 puntos porcentuales, al pasar de 63,5% en el primer trimestre de 2013 a 63,2% en el mismo periodo de 2014.”³¹

DESEMPLEO Y SUBEMPLEO

“La tasa de desempleo del primer trimestre de 2014 fue de 10,5%, cifra inferior en 0,9 puntos porcentuales a la registrada en el mismo trimestre de 2013, la cual fue de 11,4%. En el mismo sentido, la tasa de subempleo objetivo pasó de 11,7% en el primer trimestre de 2013 a 10,6% en el mismo periodo de 2014, mientras que la tasa de subempleo subjetivo varió de 30,4% a 28,4.”³²

TASAS DE INTERÉS

“En el primer trimestre de 2014, la tasa de interés activa decreció en relación a la registrada en el mismo periodo de 2013, al pasar de 11,7%, a 10,6%. La tasa pasiva pasó de 4,8% en el primer trimestre de 2013 a 3,9% en el mismo periodo de 2014. Como consecuencia de estos movimientos, el margen de intermediación tuvo una disminución de 0,3 puntos básicos.”³³

³¹ DANE. Cuentas trimestrales Colombia producto interno bruto (PIB) primer trimestre de 2014. Pág. 7.

³² Ibíd. Pág. 7.

³³ Ibíd. Pág. 8.

Tabla 7: Tasa de interés 2013-1/2014-1.

		(%)		
Periodo		Tasa activa	Tasa pasiva	Margen de intermediación
2011	I	10,3	3,5	6,8
	II	11,0	3,9	7,1
	III	11,6	4,4	7,2
	IV	12,0	5,0	7,0
2012	I	12,9	5,3	7,6
	II	12,8	5,5	7,3
	III	12,6	5,4	7,2
	IV	12,0	5,3	6,7
2013	I	11,7	4,8	6,9
	II	10,5	4,0	6,5
	III	11,0	4,0	7,0
	IV	10,6	4,0	6,6
2014	I	10,6	3,9	6,6

Fuente: Banco de la república (2014).

TASA DE CAMBIO

“La tasa representativa - promedio - del mercado fue de \$2.005 para el primer trimestre de 2014, lo que significó una devaluación nominal anual del peso colombiano en 12,0%, comparado con el mismo periodo de 2013. El índice de tasa de cambio real presentó un incremento de 9,5% en el primer trimestre de 2014 con relación al mismo periodo del año anterior, al pasar de 97,6 en 2013 a 106,9 en el periodo actual.”³⁴

³⁴ DANE. Cuentas trimestrales Colombia producto interno bruto (PIB) primer trimestre de 2014. Pág. 11.

Tabla 8: Tasa de cambio 2013-1/2014-1.

Pesos (\$) colombianos			
Periodo		Valor	Variación % anual
2012	I	1.800,7	-4,1
	II	1.787,0	-0,7
	III	1.798,0	0,2
	IV	1.806,4	-6,0
2013	I	1.790,5	-0,6
	II	1.863,2	4,3
	III	1.907,9	6,1
	IV	1.914,0	6,0
2014	I	2005,2	12,0

Fuente: Banco de la república (2014).

INCIDENCIA DEL ENTORNO ECONÓMICO EN LA GESTION DE LA EMPRESA

El PIB nacional presentó resultados positivos especialmente en el sector de construcción con 17,2% entre otros sectores como servicios sociales y agricultura los cuales mostraron resultados altos. Por otro lado, el sector de industrias manufactureras, presento cifras positivas a nivel nacional y municipal, después de dos años de recuperación. No obstante, dentro de este sector, el subsector maderero no aportó resultados alentadores.

Igualmente, las estadísticas locales estudiadas por Cámara de Comercio en cuanto a los empleos generados son positivas, sobre todo por parte de las microempresas con un valor de 44.1 % y en segundo lugar la gran empresa con 34.8 %.

En conclusión aunque las cifras del sector industria y la microempresa han aumentado, no han sido gracias al subsector maderero, esto debido a que los trabajadores que se emplean en las medianas y grandes carpinterías, en un determinado momento y después de haber adquirido cierto conocimiento y habilidad en el tema, deciden retirarse de la empresa para abrir pequeños talleres y así crear mayor competencia dentro del sector, la cual no es viable puesto que empiezan a jugar con los precios de mercado y al final estos artesanos no logran sobrevivir porque no tienen conocimientos administrativos para gestionar de manera efectiva su pequeño taller, además de implementar estrategias para por lo menos nivelar a sus competidores, en su mayoría no ofrecen productos de

calidad, no cumplen con las normas legales impuestas por entidades gubernamentales las cuales en su poder esta cerrar el establecimiento por no cumplimiento y otras falencias que presentan. Por ende tienen todas las posibilidades de no permanecer en el mercado y finalmente cerrar. Es por esto que el comportamiento de este subsector no presenta los resultados esperados.

No obstante, las carpinterías arquitectónicas que tienen trayectoria en el mercado, tienen una oportunidad por parte del sector de la construcción. Si bien se mencionó, este sector presento la cifra más alta de todos los sectores con un 17.2 %, del cual el 6.1 % pertenece a las edificaciones residenciales, es decir que estas carpinterías, incluida la carpintería lineal, tienen a disposición un nicho de mercado, en el cual deben lograr entrar con la oferta de sus productos y lograr grandes contratos.

En cuanto a la tasa de interés, esta variable decreció, lo cual representa una oportunidad para la carpintería prestar con el ánimo de ampliar y mejorar su capacidad instalada. Estas acciones le permiten cubrir mayores contratos y obtener un crecimiento.

Por último, la tasa de cambio aumentó, pero dado que la empresa no exporta, ni importa, esta variable no le representa ningún efecto.

7.1.2 ENTORNO POLITICO

En el análisis del entorno político es necesario centrarse en las políticas adoptadas por el gobierno en procura de incentivar el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de la pequeña, mediana y gran empresa, a través de recursos y beneficios que tienen como objetivo contribuir a su adaptación y fortalecimiento, además de disponer normas y acciones que regulan el sector maderero y que tienen influencia en la competitividad de las MIPYME en Colombia.

Las políticas del gobierno con el propósito de incentivar y apoyar a las MIPYME se relacionan a continuación:

- **POLÍTICA DE APOYO A LAS MIPYME DESDE EL MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO EN COLOMBIA**

“El Viceministerio de Industria, Comercio y Turismo fomentó un sistema nacional de apoyo que orientará las acciones de política necesarias para coordinar a los actores que apoyan el desarrollo de las MIPYME promocionando las mismas, el cual tiene como finalidad asegurar la adopción y ejecución de las políticas públicas de fomento a las micro, pequeñas y medianas empresas. Dicho sistema está conformado por Actores Públicos Financieros, Actores Privados Financieros, Actores Públicos No Financieros y Actores Privados No Financieros.”³⁵

Algunos de estos son:

FORTALECIMIENTO PYMES-SENA: Este programa tiene como objetivo apoyar a los empresarios de los sectores económicos y sociales, para que incrementen sus niveles de desarrollo a través de cuatro pasos: sensibilización, diagnóstico, formulación e implementación de estrategias en las MIPYMES.

FIDUCOLDEX PARA PYMES: Uno de los programas orientados al fomento del desarrollo empresarial y la capacidad exportadora de las Pymes colombianas es Fiducia Integradora Asociativa, el cual tiene como objetivo integrar empresas, aumentar la capacidad productiva, generar economías de escala y lograr mayor competitividad a nivel nacional e internacional. Este proyecto se logra a través de la asociación de empresarios afines que constituyen un patrimonio autónomo, donde la fiduciaria puede desarrollar labores de compras conjuntas a nivel nacional o internacional, así como el despacho consolidado de sus mercancías.

BANCOLDEX INVERSION EN PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO: A través de este programa, BANCOLDDEX financia los activos fijos y diferidos necesarios en la actividad productiva o de comercialización, así como en los procesos de capacidad instalada, reconversión industrial o mejoramiento tecnológico.

BANCO DE LA MUJER- crédito micro-empresarial: Otorga crédito para la compra de activos o para obtener capital de trabajo a empresas con más de un año en su actividad económica.

- **POLITICA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

“Salto en la productividad y empleo es uno de los planes de acción, también dirigido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el cual busca que todas las empresas, incluyendo las MIPYME y las que apenas se están creando, sean más productivas e incrementen la calidad de los empleos que generan. Dentro de este plan se incluyen las acciones que está realizando el Gobierno Nacional para apoyar el trabajo de las Comisiones Regionales de Competitividad. Ejes estratégicos y objetivos específicos:

1. Emprendimiento.
2. Productividad y crecimiento.
3. Infraestructura de la calidad.
4. Capacitación y divulgación. “³⁶

³⁵ MINComercio industria y turismo. Sistema nacional de apoyo. Publicaciones web

³⁶ Dpto. Nacional de planeación. Documento Conpes. Política nacional de competitividad y productividad. Bogotá D.C, 23 de junio de 2008. pág. 23-24

- **PROGRAMAS Y POLÍTICAS GUBERNAMENTALES DE FOMENTO A LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN PYMES.**

“El gobierno colombiano ha buscado por medio de entidades gubernamentales como Colciencias, Fomipyme y el SENA, estructurar políticas y programas que fomenten la investigación y desarrollo en el país. Sin embargo, comparado con otros países, la inversión en investigación y desarrollo en Colombia no es la suficiente para impulsar el crecimiento de la economía nacional. Adicional a esto, a pesar de la existencia de entidades, políticas y programas que apoyan la investigación y desarrollo, la ayuda ofrecida no es utilizada por parte de los pequeños y medianos empresarios debido a las falencias que presentan.”³⁷

Colciencias: Es una entidad gubernamental que permite el desarrollo de nuevos proyectos de negocio, nuevos conocimientos y el aumento de la capacidad de inversión en I+D de las empresas colombianas. El principal objetivo de esta entidad es crear e imponer una cultura científica, tecnológica e innovadora para garantizar la evolución competitiva y potencial de la economía del país. (Colciencias, s.f.).

Fomipyme (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo): También llamado Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, fue creado mediante la ley 590 del 2000, pasando a formar parte importante del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Fomipyme tiene como principales objetivos la financiación de programas y proyectos propuestos por las PYMES y ser un soporte indispensable “de la política de desarrollo empresarial, productivo, comercial, tecnológico e innovador” (Fomipyme, 2010, p.2) en este tipo de empresas.

Tecnoparque Colombia: Es una red perteneciente al SENA encargada de apoyar el talento direccionado hacia el desarrollo tecnológico, la innovación y el emprendimiento en el país. Ofrece de manera gratuita, herramientas, infraestructura, asesoría y personas expertas, que fomenten la tecnología para el desarrollo de nuevos productos y servicios que consoliden a las empresas nacionales para fortalecer la productividad y competitividad colombiana. La investigación y desarrollo ofrece mayores oportunidades de crecimiento e internacionalización a las PYMES, dado que permite diferenciar el producto o servicio ofrecido y como consecuencia la obtención de ventajas competitivas.

37 Konrad Lorenz. Programas y políticas gubernamentales de fomento a la investigación y desarrollo en pymes. Artículo, 2010. Pág. 3.

- **INCENTIVO PARA EL SECTOR MADERERO EN COLOMBIA:**

A nivel nacional existe La Federación de Industriales de la Madera, FEDEMADERAS, quien representa al sector forestal, maderero y mobiliario del país, al mismo tiempo que 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 provenientes de ella, a los cuales brinda apoyo en las buenas prácticas de producción de la madera y propicia planes y acciones necesarias para lograr el incremento de la competitividad y productividad de las empresas del sector.

Por último, es necesario mencionar las acciones y normas emitidas por diferentes entidades públicas y gubernamentales que regulan el sector maderero y tienen influencia en la competitividad de las empresas pertenecientes a este sector.

INCIDENCIA DEL ENTORNO POLÍTICO EN LA GESTION DE LA EMPRESA.

Evidentemente a nivel nacional, existen varias entidades y organizaciones gubernamentales y privadas que tienen a disposición programas y acciones que ayudan a las Mipyme a través de créditos con bajas cuotas de interés, capacitaciones, conocimiento y formación, alianzas con empresas y proveedores del sector y planes de acción para mejorar estas empresas a nivel interno con el fin de incrementar sus niveles de competitividad y productividad, y de esta forma aportar en los próximos periodos un resultado positivo en el PIB nacional.

Estas actividades para la Carpintería Lineal, representan una oportunidad para conseguir mejoras a nivel interno de manera económica y fiable.

7.1.3 ENTORNO LEGAL

CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA

En Colombia, toda empresa que esté en funcionamiento, debe estar legalmente constituida y reconocida a través de entidades como la DIAN y Cámara de Comercio. Una vez cumplida esta orden jurídica, la empresa estará en condiciones de calificar como sujeto de crédito, emitir comprobantes de pago, producir, comercializar y promocionar sus productos o servicios con autoridad y sin restricciones.

“La creación de empresas en el país no presenta grandes desafíos. Sin embargo, la gestión de las mismas, por la gran cantidad de obligaciones formales relacionadas con información e impuestos, crea una barrera que no hemos podido superar para lograr que los autónomos o emprendedores estructuren sus operaciones, grandes o pequeñas, desde sociedades comerciales, manténgase informado y evite sanciones.”³⁸

A continuación se nombran las normas ambientales que rigen al sector de fabricación de muebles de madera en Colombia. “³⁹”

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 del Medio Ambiente y Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: Mediante Decreto 1791 de 1.996, el Gobierno nacional expidió el régimen de aprovechamiento forestal que tiene por objeto regular las actividades de la Administración pública y de los particulares respecto al uso, manejo, aprovechamiento y conservación de los bosques y la flora silvestre, con el fin de lograr un desarrollo sostenible. Esta norma entrega definiciones, objeto, principios generales y prioridades de uso del recurso forestal, reglamenta las diferentes clases de aprovechamiento forestal; la misma norma dispone que la autoridad ambiental debe fijar la obligación de compensar los individuos vegetales talados en el acto administrativo por el cual se otorga el permiso o autorización.

Resolución 438 de 2.001, del Ministerio del Medio Ambiente: Establece el salvoconducto único nacional para la movilización de especímenes de la diversidad 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 de 2.000, 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 del Medio Ambiente: Esta resolución fija el valor de los permisos a que se refiere la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestre, CITES, y se define quiénes están exentos de este pago, entre otras disposiciones.

Resolución 898 de 1.995, del Ministerio del Medio Ambiente: Regula los criterios ambientales en la calidad de los combustibles.

Resolución 1351 de 1.995, del Ministerio del Medio Ambiente: Adopta la declaración del Informe de Emisiones (IE-1).

Resolución 619 de 1.997, del Ministerio del Medio Ambiente: Establece parcialmente los valores a partir de los cuales se requiere permiso de emisión atmosférica para fuentes fijas.

Resolución 2309 de 1.986, del Ministerio de Salud: Establece disposiciones para el manejo integrado de residuos peligrosos.

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 sonoros ambientales máximos permisibles.

³⁸ Gestión Legal Colombia Consultores S.A.S. Revista Mprende mujer, artículo. Lun, 09/08/2014.

³⁹ DAMA. Unidad de Asistencia Técnica Ambiental para la Pequeña y Mediana Empresa – Acercar Industria. Bogotá, D.C., marzo de 2004. Pág. 58.

INCIDENCIA DEL ENTORNO LEGAL EN LA GESTION DE LA EMPRESA

En cuanto a la constitución legal de la CARPINTERÍA LINEAL, actualmente presenta falencias, porque en este año no han realizado el registro mercantil en Cámara de Comercio y las facturas que emiten a sus clientes están a nombre de una empresa caleña, lo cual repercute negativamente de dos formas principalmente; en primera instancia el no tener registro mercantil le impide a la empresa acceder a los programas de capacitación, crédito y demás beneficios ofrecidos por el gobierno, y en segunda instancia, el emitir facturas a nombre de terceros, obstaculiza el posicionamiento de “La Carpintería Lineal” en el mercado.

Respecto a las normas establecidas por las autoridades ambientales que controlan las actividades forestales, aunque están dirigidas especialmente a los encargados de explotar productos forestales, es necesario que los productores y fabricantes de muebles de madera y otros relacionados como la Carpintería Lineal, tengan conocimiento de dichas normas para que a la hora de comprar insumos puedan con criterio averiguar la procedencia de la madera que están adquiriendo y de esta forma no solo se eviten futuros inconvenientes con organizaciones de control ambiental, sino que también garanticen a sus clientes productos seguros y de calidad.

7.1.4 ENTORNO SOCIAL

Responsabilidad social empresarial

“La ética de las empresas en Colombia solo se ve cuestionada por el buen comportamiento de las empresas y de sus trabajadores en lo que corresponde a su trabajo y no pasa de allí. Sin embargo, al implementar índices de gestión para evaluar la gestión frente a la responsabilidad empresarial, es necesario reconocer que las empresas deben de fomentar un buen nivel de vida para las personas, partiendo de brindar un sustento económico, un ambiente sano y libre de contaminación, y una convivencia que permita la libre expresión y la igualdad de los derechos de unos con otros”⁴⁰

Este término tuvo sus inicios en 1970, y ha ido tomando fuerza a lo largo del tiempo, teniendo fundamentos, en el desarrollo sostenible, modelo de gestión, enfoque gerencial.

EDUCACION

La educación es una de las variables más importantes en el desarrollo y la competitividad del país, por ello se aterriza al sector de estudio y se evidencia que una de las falencias que este presenta, radica en el bajo nivel de escolaridad de los operarios y la poca capacitación de los mismos, ocasionando abundante mano de obra no calificada en el sector. Generalmente esto es ocasionado por “los niveles de deserción escolar presentados en el país, que aunque ha disminuido en los últimos años a nivel nacional como local, se convierte en un problema educativo que afecta al desarrollo de la sociedad.”⁴¹

⁴⁰ Roberto Solarte Rodríguez, responsabilidad social empresarial retos desde la complejidad y la búsqueda de no exclusión.

⁴¹ Gobernación del valle del cauca secretaria de educación departamental. Plan sectorial de educación 2012-2.015. pág. 21.

NIVEL DE ALFABETISMO

“El índice de analfabetismo actualmente es de 5.7, cifra que ha disminuido durante los últimos años y seguirá disminuyendo, según proyecciones del gobierno, a través del programa Nacional de Alfabetización 2014-2018, presentado en la casa de Nariño con el cual pretenderá dejar al país como una de las naciones de América Latina con mayor número de ciudadanos alfabetizados. Los altos niveles de alfabetización y de educación en general permiten el desarrollo económico de un país, especialmente en un mundo que cambia rápidamente impulsado por la tecnología, por ello la importancia de alcanzar resultados positivos en el tema de la alfabetización.”⁴²

Distribución de población proyectada por estratos del Municipio de Tuluá 2013 – 2014.

Dado que la empresa objeto de estudio tiene como mercado objetivo a las viviendas, edificaciones y construcciones ubicadas en estratos altos del municipio de Tuluá, es importante conocer el número de personas que conforman este grupo para determinar las oportunidades de negocio que se tienen a disposición y así, generar estrategias que logren abarcar ese mercado de manera efectiva y rentable.

Los habitantes por estrato de los últimos dos (2) años, se toman de la base de datos de predios actualizada 2012 y la población proyectada del DANE.

⁴² EL TIEMPO. El país, con menos analfabetas en el 2018. 16 de septiembre de 2014.

Tabla 9: Distribución de población proyectada por estratos.

Distribución de población proyectada por estratos del Municipio de Tuluá 2013 – 2014.			
Estrato	2013	2014	Total población
1	52.434	53.062	105.496
2	74.140	75.028	149.168
3	53.488	54.129	107.617
4	15.400	15.585	30.985
5	10.761	10.890	21.651
6	388	392	780
Total	206.610	209.086	415.697

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y Rentas Municipales (2014).

A partir de los cuadros anteriores, se obtiene que del total de la población, aproximadamente el 12.8% compuesta por los estratos 4, 5 y 6, representa el mercado objetivo, dado el nivel de ingresos y la capacidad de adquisición que estos poseen.

INCIDENCIA DEL ENTORNO SOCIAL EN LA GESTION DE LA EMPRESA

Respecto a la educación, está claro que los trabajadores que hacen parte del sector maderero presentan bajos índices de formación y educación (mano de obra no calificada), lo que causa que el sector no presente resultados muy positivos, puesto las pocas capacidades administrativas por parte de los gerentes y la falta de capacitación y conocimiento de los operarios en buenas prácticas de producción y procesos eficaces.

Por otro lado, el índice de analfabetismo decreció en 5.7% y se espera que estos resultados disminuyan aún más, a través del proyecto lanzado por el gobierno en el 2014 que titula “programa nacional de alfabetización 2014-2018, el cual tiene como fin proveer desarrollo al país. Esto es positivo puesto que es un camino a mejorar la calidad de vida de los colombianos, y a proporcionarles mayor posibilidad de incrementar su poder adquisitivo lo cual es conveniente para las empresas incluyendo la Carpintería Lineal.

Finalmente, la distribución de población por estrato arroja que en total, los estratos 4, 5 y 6 son el mercado objetivo de la Carpintería Lineal, aunque representan tan solo el 12.8% de la población total del municipio de Tuluá, son los que mayor capacidad adquisitiva poseen, y por ende quienes realizan contratos a la

carpintería por grandes cifras monetarias, siendo esto una oportunidad estable para la Carpintería Lineal.

7.1.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permitirá a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, demográfica, ambiental, política, gubernamental y jurídica, proveniente del análisis del entorno.

Tabla 10: matriz de evaluación de factores externos – EFE.

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO %	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Opcion de grandes contratos con el sector de la construccion dado su gran incremento en el desempeño a nivel nacional.	0,10	4	0,40
2. Tasas de interes bajas.	0,05	3	0,15
3. Programas y acciones gubernamentales dirigidos a la MYPIME.	0,09	4	0,36
4. Incremento de empleo a nivel nacional y departamental.	0,08	3	0,24
5. Representante del sector maderero (FEDEMADERAS)	0,08	3	0,24
6. Politicas de estado (capacitaciones)	0,05	3	0,15
7. Conocimiento basico de las normas ambientales y criterio al momento de adquirir la madera para producir.	0,04	3	0,12
8. Poblacion municipal de estrato socio-economico 4, 5 y 6 estable.	0,05	3	0,15
AMENAZAS			
1. Subsector maderero presento cifras negativas.	0,09	1	0,09
2. Competencia por parte de pequeños artesanos, ha deteriorado el desempeño del sector.	0,08	1	0,08
3. No registro mercantil en Camara de Comercio impide acceder a programas del gobierno.	0,07	1	0,07
4. Emision de facturas a nombre de otra empresa lo que impide el posicionamiento de la carpinteria lineal.	0,07	2	0,14
5. Legislacion comercial y laboral deficiente	0,08	1	0,08
6. Precios de mercado bajos	0,06	2	0,12
7. Mano de obra poco calificada impide competitividad.	0,07	2	0,14
TOTAL	1,00		2,53

Fuente: Elaboración propia (2015).

El total ponderado es de 2,53, es decir que el resultado está por encima de la media de 2,50, aunque la diferencia es mínima, el resultado en conclusión es positivo porque las oportunidades son mayores a las amenazas. Especialmente por el crecimiento del sector construcción, el cual representa una oportunidad bastante atractiva para la Carpintería Lineal siempre y cuando este ponga a disposición la oferta de sus productos y obtenga como resultado grandes contrataciones. Y por otro lado, es fundamental que la carpintería se acoja a los programas de capacitación, formación, crédito y alianzas que ofrece actualmente las entidades gubernamentales que están en pro del mejoramiento de la productividad y competitividad de las MYPIME. De esta forma, podrá contrarrestar la falencia que presenta en el sector en cuanto a la mano de obra poco calificada y aportar al mejoramiento del desempeño del sector maderero.

En cuanto a las amenazas es sumamente importante que la empresa se ponga al día con el pago del registro en Cámara de Comercio para que pueda por un lado tener acceso a los programas de incentivo que ofrece el gobierno y por otro lado pueda realizar la emisión de sus facturas a nombre de la carpintería, impulsando así el posicionamiento de la empresa.

7.2 ANALISIS DEL SECTOR

7.2.1 ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El modelo estructural de las fuerzas del economista Michael Porter, permite evaluar el atractivo de una industria, identificando los factores que determinan la rentabilidad de un sector, permitiendo sacar el potencial de la industria; ya que conociendo las 5 fuerzas se puede dar detalle de la situación actual y futura de “la Carpintería Lineal”, conociendo así mismo los aspectos necesarios para re direccionar el funcionamiento a través del análisis que a continuación se puntualiza.

Competidores Potenciales

Siempre que exista la posibilidad de entrada de empresas nuevas a una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre ellas.

Tabla 11: Siete de las Empresas fabricantes de muebles matriculadas en Cámara de Comercio.

NOMBRE	DIRECCIÓN COMERCIAL	DESCRIPCIÓN DIVISIÓN	TELEFONO	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD COMERCIAL.
Col`cocinas Tuluá Muebles Modulares	Calle 33 N. 26-36	Tuluá	N/A	Fabricación de partes y piezas de madera, de carpintería y ebanistería para la construcción.
Muebles el Paisa		Tuluá	N/A	Fabricación de muebles.
Ramirez Ortiz Norberto de Jesus	Carrera 25 N. 30-34	Tuluá	N/A	Fabricación de partes y piezas de madera, de carpintería y ebanistería.
Álvaro Palomino Carpintería Arquitectonica	Calle 31 N. 27-71	Tuluá	2259250	Carpintería arquitectonica, reparación de muebles, diseño de interiores y carpintería.
Modufar	Carrera 25 N. 30-38	Tuluá	2256347	Muebles para oficina, muebles para droguería, lockers, estanterías metálicas, divisiones para oficina, diseños y adecuaciones sobre medidas.
San Roble S.A.S	Carrera 26 N. 22-57	Tuluá	N/A	Fabricación de partes y piezas de madera, de carpintería y ebanistería.
Cocinas y Decoraciones Integrales	N/A	Tuluá	2256347	Fabricacion de cocinas y otras piezas de madera para decoracion de residencias y oficinas.

Fuente. Elaboración propia (2015).

- **Barreras de ingreso:** Dentro de los requerimientos de apertura e ingreso a este tipo de empresas, está el cumplir con las legislaciones emitidas por parte de los entes públicos y privados encargados de prevenir y controlar los procesos industriales y de las leyes que velan por el bienestar de los trabajadores y por el medio ambiente, además de cumplir con el registro mercantil en Cámara de Comercio para el funcionamiento legal del establecimiento.

El siguiente paso consiste en realizar una inversión inicial para adquirir la herramienta y/o maquinaria adecuada, la cual tiene costos relativamente altos. Y por último, es necesario que quien emprenda el negocio, tenga conocimientos o cuente con alguien que le asesore sobre los tipos de maderas existentes y propicios en el mercado, para llevar a cabo las labores de producción y comercialización de muebles de manera eficaz y con calidad.

Son los aspectos legales, los costos y el conocimiento necesario para establecer una empresa con actividad de fabricación y comercialización de muebles, los que frenan la entrada a nuevos competidores y por ende generan mayores barreras de entrada. Entre ellas se tienen:

- **Economías de escala:** Como se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto, la Carpintería Lineal está aliada a Maderas la Rivera SA, el cual figura como su principal proveedor dado la calidad y los bajos costos que le suministra, lo cual hace que la carpintería aumente sus pedidos e impulse a sus clientes a comprar.
- **Posicionamiento de la marca:** Es una barrera de ingreso importante, más que todo cuando los clientes tienen identificación de marca y lealtad; en el sector maderero, las carpinterías siguen una línea establecida por el mercado en cuanto al diseño de los productos (estética de los productos) para competir entre ellas. La Carpintería lineal, le da importancia a tres aspectos para entrar en competencia y lograr un posicionamiento en el mercado; la personalización, la calidad y el cumplimiento en sus productos. Su punto de diferenciación reside principalmente en cumplir con las expectativas del cliente en cuanto a diseño, calidad y entrega en los plazos establecidos.

La carpintería tiene otro concepto de negocio que también le genera grandes ventajas competitivas, como lo es la fabricación de carpintería arquitectónica, dado que en Tuluá, es realmente reducido el número de carpinterías dedicadas al sector de la construcción.

- **Requerimientos legales:** En la Carpintería Lineal, actualmente se cumple únicamente con el pago de riesgos laborales para los empleados, además del salario que estos remuneran. En cuanto al registro en Cámara de Comercio, se encuentra en modo inactivo al igual que los requerimientos del Ministerio de Medio Ambiente, Buenas Prácticas de Manufactura, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, necesaria para el funcionamiento correcto del establecimiento, puesto que los procesos se llevan de manera empírica. No obstante, es deber cumplir lo que la ley establece dentro de su marco, de lo contrario las entidades encargadas de vigilar y controlar las empresas que se dedican a este tipo de actividades, procederán a ejecutar las medidas especiales contempladas en la Ley General cuando lo estime conveniente.

Los trámites para obtener la autorización de funcionamiento de un establecimiento son:

1. Registro de declaraciones juradas y formatos con información de la empresa.
 2. Copia del Registro Único del Contribuyente (RUT).
 3. Croquis de ubicación de la planta.
 4. Flujograma de procesos.
- **Requisitos de capital:** En el negocio de la ebanistería se requiere una inversión alta en recursos financieros y activos fijos para competir, este es una barrera de ingreso alta para el sector maderero, pues se debe pensar también en el riesgo que trae al ingresar una empresa que se enfrente a otras ya establecidas y que tienen una participación en el sector; el capital es necesario también para las instalaciones y para el inventario necesario que debe tener. Para la carpintería constituye una ventaja frente a las empresas en operación.
 - **Lealtad a la marca:** Los usuarios compran en la Carpintería Lineal porque confían en la calidad de sus productos, el cumplimiento en plazo de entrega, garantías y requerimientos (características del producto) acordados, además de la buena atención que estos brindan. Otro aspecto que caracteriza a la empresa es la personalización de los diseños en sus productos, es decir, la empresa le permite a sus clientes ser partícipes del diseño del producto que desean adquirir, a esto se le conoce como co-creación, y su objetivo es generar productos únicos y especiales para los compradores, así, se incrementa el grado de satisfacción y lealtad por parte de los clientes de la carpintería.

Por último, cabe mencionar que los productos que poseen mayor influencia real en la vida diaria de las personas adquieren mayor lealtad por parte de sus compradores, como es el caso de los muebles.

Rivalidad Entre Compañías Establecidas

- **Crecimiento lento en el sector:** El grado de rivalidad entre las carpinterías que compiten suele aumentar conforme muchas ebanisterías se van igualando en tamaño y capacidad.
- **Gran número de competidores o igualmente equilibrados:** en el sector maderero de la ciudad de Tuluá existe un numeroso grupo de empresas pequeñas e informales que operan como ebanistería, pero que no se conciben como competencia directa puesto que no se dedican a la carpintería arquitectónica como lo hace la Carpintería Lineal, no obstante, existen dos carpinterías con el mismo concepto de negocio que representan una competencia directa y equilibrada (por el reducido número de competidores).
- **Barreras de salida:** Las empresas dedicadas a la producción, fabricación y comercialización de muebles, poseen varias barreras de salida. A continuación se describen las barreras que actualmente percibe la Carpintería Lineal.
 - ✓ Gran cantidad de regulaciones, que suponen un alto coste para la empresa, para la carpintería este supone una barrera actualmente, dada las condiciones legales que poseen actualmente.
 - ✓ Compromisos de largo plazo con clientes o proveedores, por los cuales la empresa debe permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación, los costes de producción, procurando cubrir sus costos variables.
 - ✓ Barreras emocionales que suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad al patrimonio familiar.
 - ✓ Y finalmente, el alto coste del montaje.

Usualmente, estas barreras de salida obliga a las empresas del sector a seguir compitiendo a pesar de estar obteniendo resultados negativos, aumentando con ello la rivalidad entre los competidores actuales que hace al sector poco atractivo.

- **Estructura competitiva:** Las empresas innovadoras mantienen ventaja de posición, aunque están algo golpeadas por las restricciones económicas de los

demandantes, el cambio de reglas de financiamiento en el sector, el creciente empleo de genéricos, entre otros.

La mayoría de las ebanisterías no pueden ejercer ninguna influencia significativa en el mercado, dado que como mencionaba anteriormente, todas comercializan la misma línea de productos, presentando a los clientes precios establecidos por el mercado. Para el caso de la carpintería, dada la personalización de sus productos y su concepto de negocio “carpintería arquitectónica”, su competencia es poca y tiene el poder de manejar precios más altos.

Poder De Negociación De Los Compradores

- **Concentración de usuarios:** Los clientes se dividen en dos; muebles para el hogar y complementarios de la construcción. Ambos clientes son significativos para la carpintería, pero a diferencia de los primeros, los segundos generan mayores utilidades por la magnitud de las contrataciones.

El poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria, es el caso de la Carpintería Lineal el cual su estrategia es la lealtad hacia Maderas la Rivera la cual le provee de grandes descuentos y reducción en los precios.

La industria maderera se caracteriza por ser un sector en continuo crecimiento, determinado por una estructura de competencia perfecta.

- **Importancia del producto para el usuario:** Las ebanisterías rivales pueden ofrecer más bajos precios en los productos y rápida entrega de estos, para ganar mayor volumen de clientes, sin embargo la Carpintería Lineal se interesa en retener y fidelizar a estos a través de la calidad, la personalización y la garantía, además de adquirir nuevos compradores a través de referidos.
- **Nivel de información de su usuario:** La mayoría de los clientes nuevos, llegan por referencia, es decir, la estrategia de la Carpintería Lineal es satisfacer las expectativas de sus clientes, para que estos posteriormente recomienden sus productos, de esta forma, adquiere grandes contrataciones con empresas o personas naturales.

No obstante, es importante que la carpintería se haga conocer por otros medios, para lograr una mayor cobertura en el mercado local, además de extenderse geográficamente y de esta forma, conseguir su crecimiento.

- **Adquisición del insumo de varias firmas a la vez:** Este punto no aplica puesto que los clientes se están llevando únicamente la marca de quien fabrica “Carpintería Lineal” y muestran poco o ningún interés en conocer las marcas de las partes que conforman el producto.

Poder De Negociación De Los Proveedores

- **Concentración de los proveedores:** El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en el sector maderero, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores. La fabricación y distribución de los productos del sector maderero está dominada por tres grandes Operadores:
 - Cultivadores
 - Los productores.
 - Los Distribuidores.
- **Sustitutos de proveedores:** Cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o el caso más común, cuando en la ciudad de Tuluá, los proveedores carecen de la materia prima que se requiere para fabricar, se adquiere con proveedores de Cali con el fin de mantener los niveles de calidad en los productos finales. Esto en el caso de la madera, dado que es la materia prima más importante dentro del proceso de la fabricación de muebles. Para el caso del resto de insumos que complementan el proceso, es más fácil sustituir a los proveedores.
- **Importancia de la empresa para el proveedor:** En el sector maderero los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

Amenaza De Los Productos Sustitutos

- **Limitación del rendimiento del sector por amenaza de sustitutos:** En muchas industrias las empresas compiten ferozmente con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias, el caso de la Carpintería Lineal es la existencia de numerosas ebanisterías que fabrican muebles para el hogar a precios más bajos puesto que el tipo de maderas que estos utilizan son de baja calidad, sin embargo gran parte de compradores determinan sustituir la compra ya sea por precio o prontitud en el tiempo de entrega.

- **Barreras de salida:** Las empresas del sector que se dedican a elaborar productos de madera y derivados de recursos naturales, tienen altas barreras de salida, debido al relativo volumen de inversión que se necesita para operar.

7.2.2 MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. A continuación se presentan los principales competidores de la CARPINTERIA LINEAL.

Tabla 12: Matriz De Perfil Competitivo.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO		COL COCINAS		Álvaro Palomino Carpintería arquitectónica		Muebles el paisa	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	Peso	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
Calidad	0.19	3	0,57	3	0,57	2	0,38
Personalización en los productos	0.18	2	0,36	4	0,72	2	0,36
Publicidad	0.07	3	0,21	4	0,28	2	0,14
Competitividad en los precios	0.14	3	0,42	3	0,42	3	0,42
Posición financiera	0.04	2	0,08	3	0,12	2	0,08
Lealtad de los clientes	0.13	3	0,39	3	0,39	3	0,39
Experiencia	0.10	3	0,30	4	0,4	3	0,3
Nivel tecnológico de la maquinaria	0.09	2	0,18	3	0,27	3	0,27
Participación en el mercado	0.06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
TOTAL	1,00		2,63		3,29		2,46

Como señala el total ponderado de 3.29, el competidor Álvaro Palomino Carpintería arquitectónica es el más fuerte, seguido de Col cocinas con un valor

de 2.63 y por último, Muebles el paisa con 2.46 se presenta como el competidor más débil entre los competidores comparados.

Se han incluido nueve factores críticos para el éxito; pero, tratándose de la realidad, serían muy pocos. De los cuales se obtuvo que, en cuanto a participación en el mercado, tecnología de la maquinaria y posición financiera, las tres empresas presentan un nivel medio-bajo.

Dado la cantidad de ebanisterías localizadas en la ciudad de Tuluá, la participación en proporción a las demás es mínima. En cuanto a la posición financiera, la desconocen puesto que no llevan a cabo procesos contables/financieros, y finalmente, aunque cuentan con la maquinaria suficiente y apropiada estas se encuentran obsoletas.

Respecto a la calidad de los productos, precios, lealtad de los clientes y experiencia, los tres competidores presentan valores similares en términos positivos.

Y por último, se hace énfasis en el competidor que presentó mayores fortalezas especialmente por la publicidad y la personalización en sus productos.

7.3 ANALISIS INTERNO

La descripción que se presenta a continuación ayuda a determinar las fortalezas y las debilidades específicas de cada una de las áreas de la empresa. Un aspecto negativo podría indicar una debilidad potencial, aunque el significado y las implicaciones estratégicas de los aspectos negativos, por supuesto, varían según la empresa, la industria y la severidad de la debilidad. Los aspectos positivos sugieren áreas potenciales de fortaleza.

7.3.1 Capacidades Administrativas: La empresa “LA CARPINTERIA LINEAL” no realiza planeación estratégica, sin embargo, actualmente la gerencia está llevando a cabo el planteamiento y ejecución de metas y objetivos en conjunto con sus empleados, los cuales fueron formulados de manera subjetiva, con el fin de alcanzar mejoras a nivel interno. Esto por un lado, demuestra el interés y compromiso por parte de este en crecer y fortalecer sus capacidades gerenciales, además de conseguir una mejor imagen y percepción por parte de sus empleados. No obstante, se considera a futuro emplear una persona con conocimientos más amplios a nivel administrativo.

En cuanto a los sistemas de cómputo e información, se poseen los básicos y esenciales para llevar a cabo las actividades diarias, Y no se identifica un software para la toma de decisiones gerenciales.

7.3.2 Capacidades de talento humano: Positivamente las descripciones y especificaciones de trabajo, aunque no están documentadas, se comunican de manera clara y se le hacen su respectiva inspección y control, para así lograr eficacia en la labor de cada uno de los empleados y en el producto final.

De igual forma, la moral de los empleados, actualmente se ha incrementado, dado los cambios que se están generando internamente, pero meses atrás la situación no era esta ya que el Gerente no demostraba suficiente interés y compromiso con los empleados, específicamente en las metas que les planteaba.

Negativamente, se identifican debilidades relacionadas con la remuneración y selección de personal; esto genera insatisfacción entre los empleados, ocasionando altos índices de rotación, lo que repercute finalmente en los resultados de las metas gerenciales.

7.3.3 Capacidades de producción: En cuanto a los proveedores que abastecen a la empresa se califican como confiables, puesto que la empresa se toma tiempo y cuidados al momento de seleccionarlos, procurando que la alianza con estos sea estable y a largo plazo, de este modo garantizar mayor calidad a los productos.

Respecto a los inventarios, el control se lleva a cabo a través de la aplicación de cero inventarios, el cual consiste en adquirir la cantidad exacta, en el tiempo exacto y en las condiciones solicitadas, con el fin de reducir costos, reaccionar más rápido a los cambios de la demanda, descubrir rápidamente un problema en calidad, optimizar la planta de producción, y obtener otras ventajas que permitan llevar un mejor orden en la empresa. Referente al control de calidad, aunque no se presenta un alto índice de devolución de pedidos, actualmente la empresa está llevando a cabo acciones para mejorar este aspecto.

Referente a las instalaciones, maquinaria y oficinas, sus condiciones son aceptables dado que trabajan con normalidad y sin ningún riesgo de nivel mayor, permitiendo fluidez en los procesos y eficacia en el área de producción, sin embargo estos presentan obsolescencia.

Finalmente se resalta que el proceso de producción como se realiza a través de pedidos del cliente, facilita el desarrollo de productos personalizados. Este aspecto hace parte de sus capacidades tecnológicas, además de los talleres de capacitación que se están llevando a cabo para mejorar las habilidades del personal de la empresa a nivel operacional.

7.3.4 Capacidades de mercadeo: Unos de los factores claves de éxito que posee la organización y le genera competitividad entre sus muchos competidores es la calidad y personalización en sus productos; lo que le permite tener una posición aceptable y ventajosa en el mercado. Su participación se ha evidenciado en los últimos periodos con el incremento en las ventas generadas a través de referidos, es decir de mercadeo voz a voz, método de baja inversión y efectivo, que hasta ahora le ha permitido este crecimiento y permanencia en el mercado.

A pesar de que la empresa no lleva a cabo un proceso formal y estructurado de investigación de mercado, planeación y elaboración de presupuesto, estas actividades las realizan de manera empírica. Se sabe que la investigación de mercado tiene como objetivo satisfacer los deseos, necesidades y expectativas de los clientes. Para la Carpintería Lineal, esta tarea se cumple al momento del encuentro con el cliente

(venta), puesto que se le investiga que producto desea, como lo desea y se le orienta para que el cliente obtenga un producto que cumpla con todas las especificaciones que busca y necesita.

En cuanto a mercadotecnia, el Gerente posee conocimientos y experiencias en el tema, y de momento está recibiendo capacitación para aplicarlos en la empresa y producir mejoras dentro de ella.

7.3.5 Capacidades financieras y contables: En esta área se encontraron deficiencias puesto que la empresa no tiene procesos contables y financieros y sus operaciones se registran en un libro diario sin tener en cuenta las normas. Además no poseen un software especializado y apropiado que le permita agilizar estos procesos. Lo anterior impide conocer estados financieros.

7.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EFI

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Se presenta como una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción y recursos humanos.

TABLA 13: Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI

FACTORES DETERMINANTES DE EXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Fortalezas			
1. Relación con los proveedores	0,07	3	0,21
2. Calidad de los productos	0,14	4	0,56
3. Diseños personalizado de los productos	0,16	4	0,64
4. Administración de inventarios	0,10	3	0,3
5. Conocimiento y experiencia de la gerencia	0,06	3	0,12
6. Servicio al cliente	0,09	4	0,36
7. Fidelidad de los clientes	0,09	3	0,21
Debilidades			
1. Direccionamiento estratégico	0,02	1	0,02
2. Carencia de manuales y procedimientos	0,04	2	0,08
3. Conocimiento exacto de la situación financiera	0,02	1	0,02
4. Poco conocimiento de los competidores	0,04	1	0,04
5. Investigación de mercado	0,03	1	0,03
6. Obsolescencia de activos fijos	0,04	2	0,08
7. Infraestructura	0,06	2	0,12
8. Administración del talento humano	0,04	2	0,08
TOTAL	1		2,87

Fuente: Elaboración propia (2015).

Dado que el valor ponderado que se obtuvo es mayor a la media, es decir a 2.5. Se determina que la empresa internamente se encuentra bien, sin embargo haciendo un análisis específico de cada uno de los factores se puede concluir que, las mayores debilidades se centran en el poco conocimiento en cuanto a herramientas, programas, y procesos administrativos y contables, por lo que presenta una desventaja en comparación con otros competidores que si llevan a

cabo estas actividades. Siendo esto una amenaza y sobretodo una advertencia que les notifica la importancia de considerar la aplicación de estos.

Evidentemente la calidad y la personalización en sus productos representan su mayor fortaleza, junto a la atención al cliente que estos brindan y la relación que tienen con sus proveedores, lo cual se convierte en una interrelación indispensable para mantener y mejorar la posición que tienen en el mercado actualmente.

7.5 ANALISIS DOFA

Es de gran importancia para la formulación de las estrategias como primer paso Identificar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la Organización.

.

Tabla 14 y 15. Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Calidad de los productos	1. Direccionamiento estratégico
2. Diseños personalizado de los productos	2. Conocimiento exacto de la situación financiera
3. Servicio al cliente	3. Poco conocimiento de los competidores
4. Administración de inventarios	4. Investigación de mercado
5. Relación con los proveedores	5. Administración del talento humano
6. Fidelidad de los clientes	6. Obsolescencia de activos fijos
	7. Carencia de manuales y procedimientos
	8. Empresa unipersonal con responsabilidad ilimitada.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Programas y acciones gubernamentales dirigidos a la MYPIME.	1. Subsector maderero presentó cifras negativas.
2. Opcion de grandes contratos con el sector de la construcción dado su gran incremento en el desempeño a nivel nacional.	2. Competencia por parte de pequeños artesanos, ha deteriorado el desempeño del sector.
3. Incremento de empleo a nivel nacional y departamental.	3. No registro en Cámara de Comercio, impide acceder a programas del gobierno.
4. Representante del sector maderero (FEDEMADERAS)	4. Emitir facturas a nombre de otra empresa lo que impide el posicionamiento de la Carpintería Lineal.
5. Tasas de interes bajas.	5. Legislación comercial y laboral deficiente
6. Poblacion municipal de estrato socio-economico 4, 5 y 6 estable.	6. Mano de obra poco calificada impide competitividad.
Fuente: Elaboración propia (2015).	

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Calidad de los productos	1. Direccionamiento estratégico
	2. Diseños personalizado de los productos	2. Conocimiento exacto de la situación financiera
	3. Servicio al cliente	3. Poco conocimiento de los competidores
	4. Administración de inventarios	4. Investigación de mercado
	5. Relación con los proveedores	5. Administración del talento humano
	6. Fidelidad de los clientes	6. Obsolescencia de activos fijos
		7. Carencia de manuales y procedimientos
		8. Empresa unipersonal con responsabilidad ilimitada.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA F.O	ESTRATEGIA D.O
1. Programas y acciones gubernamentales dirigidos a la MYPIME.	Acceder a nuevos mercados a través de la afiliación con Fedemaderas. . (F1-2,O4)	Vincularse a los programas ofrecidos por el gobierno en el diseño e implementación de los planes de acción que permitan alcanzar mejoras a nivel administrativo y financiero. (D1-2-3-5, O1)
2. Opción de grandes contratos con el sector de la construcción dado su gran incremento en el desempeño a nivel nacional.		
3. Incremento de empleo a nivel nacional y departamental.	Generar un portafolio de productos con diseños y precios exclusivos para ofertar a las grandes constructoras. (F2,O2)	Acceder a préstamo bancario y adquirir máquinas nuevas para mejorar la capacidad productiva de la carpintería. (D6, O5)
4. Representante del sector maderero (FEDEMADERAS)		
5. Tasas de interés bajas.		Participar en las actividades y talleres que brinda Fedemaderas para fortalecer el proceso industrial y formarse eficientemente como empresario perteneciente al sector maderero. (D4-7, O4)
6. Población municipal de estrato socio-económico 4, 5 y 6 estable.		
		Redefinir el direccionamiento estratégico y constituirse como empresa con responsabilidad limitada. (D1-D8, O1-O5)

AMENAZAS	ESTRATEGIA F.A	ESTRATEGIA D.A
1. Subsector maderero presento cifras negativas.	Diseñar una marca (logo) y aplicar sobre los productos para posicionar el nombre de la carpintería, además de usarlo y difundirlo en otros medios de publicidad (correos, llamadas, venta directa). (F6-4, A4)	Reducir costos de operación.
2. Competencia por parte de pequeños artesanos, ha deteriorado el desempeño del sector.		
3. No registro en cámara de comercio, impide acceder a programas del gobierno.		
4. Emitir facturas a nombre de otra empresa lo que impide el posicionamiento de la carpintería lineal.	Generar una línea de productos mas económica para cubrir mercados no atendidos o mal atendidos, conservando la calidad y el buen servicio que los identifica y les ha permitido fidelizar sus clientes. (F1-3-5-6,A2)	
5. Legislación comercial y laboral deficiente		
6. Mano de obra poco calificada impide competitividad.		

Fuente: Elaboración propia (2015).

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

8.1 REDEFINICION DE RAZON SOCIAL

8.1.1 RAZON SOCIAL:

Lineal, Carpintería arquitectónica.

En primera instancia el término lineal, fue adoptado por el señor Francisco Gutiérrez, dueño de la carpintería, haciendo referencia a los trazos lineales que se hacen sobre la madera, pretendiendo reflejar mediante su nombre una palabra que estuviese involucrada en el proceso de la carpintería. Sin embargo, se le realizó un pequeño ajuste al nombre, siendo LINEAL el centro de atención, es decir la marca, no solo por lo anteriormente mencionado, sino porque también representa un desarrollo constante, lo cual le da gran sentido al objetivo que busca la empresa y su complemento; carpintería arquitectónica, por ser el enfoque principal de la empresa, el cual debe quedar claro para los clientes.

8.1.2 SLOGAN:

“Calidad y diseño a tu medida”

Calidad y diseño son esos dos términos que califican el trabajo de la carpintería, y que representan su mayor ventaja competitiva en el mercado. El objetivo de la empresa ha sido y será, marcar en la mente de los clientes estos dos conceptos en primera persona, “mis medidas, mis diseños”, no los de la empresa. Esto con el fin de vender no solo un producto tangible, sino uno intangible; satisfacción y personalización.

8.1.3 LOGOTIPO

La nueva imagen corporativa (Logo) de la Carpintería Lineal, posee dos características que por un lado pretenden proyectar su principal labor y por otro, generar estatus sobre la percepción de los clientes, teniendo en cuenta los ajustes que se llevaron a cabo con la razón social. Fondo de madera y letras en metal, el primero deja claro el principal insumo de la carpintería y por ello se le da total protagonismo en la imagen, las letras en metal por su parte, tienen como objetivo, exponer calidad y estatus.

Figura 10. Logotipo propuesto a La Carpintería Lineal.



Fuente: Elaboración propia (2015).

8.2 REDEFINICION DE LA MISION Y LA VISION

8.2.1 MISION

LINEAL, Carpintería arquitectónica, es una empresa perteneciente al sector maderero, dedicada al diseño, fabricación e instalación de muebles en madera, ubicada en la ciudad de Tuluá; busca generar rentabilidad, satisfaciendo las necesidades y expectativas de sus clientes a través de la calidad en el servicio y los productos, además de difundir empleo y bienestar a sus empleados, teniendo en cuenta el cuidado del medio ambiente.

8.2.2 VISION

Ser líder en la región, en el diseño, fabricación e instalación de muebles en madera, reconocida como una gran aliada de arquitectos, constructores o personas en general, soportado en el talento humano, asegurando de esta manera la permanencia y crecimiento continuo de la empresa.

8.3 VALORES CORPORATIVOS

8.3.1 Valores y principios corporativos

- **Sentido de pertenencia:** Querer lo que hacemos es el mejor camino para poder mantener una mejora continua.
- **Respeto hacia las personas:** El reconocimiento de la dignidad humana para nuestros clientes y proveedores al igual que para nuestros colaboradores es un factor muy importante para nuestro negocio, a fin de poder ofrecer productos y servicios de calidad, elaborados en un marco de seguridad y reciprocidad.
- **Responsabilidad:** Ser consiente en todo momento de la importancia de cada uno de nosotros dentro del sistema, comprometiéndonos con lo que hacemos para poder lograr resultados esperados.

8.3.2 Objetivos Corporativos

- Aumentar la satisfacción del cliente fabricando productos de alta calidad cumpliendo con los tiempos establecidos para cada uno de ellos.
- Asegurar procesos que garanticen la integridad y permanencia de nuestro talento humano en la organización.
- Mantener siempre una actitud positiva frente a la mejora continua.
- Controlar nuestros procesos de modo que se mitigue el impacto ambiental que estos generan en el medio ambiente.

9. FORMULACION DE ESTRATEGIAS

9.1 PROYECTO ESTRATÉGICO

A continuación, se plantean las estrategias a seguir por la Carpintería Lineal durante el periodo 2015-2020, junto a los objetivos que se pretenden alcanzar en ese plazo, además de los responsables y el presupuesto necesario para llevar a cabo el proyecto.

9.1.1 PLAN PARA LA GESTION ADMINISTRATIVA

Redefinir el direccionamiento estratégico y constituirse como empresa con responsabilidad limitada.

Vincularse a los programas ofrecidos por el gobierno, para el diseño e implementación de los planes de acción que permitan alcanzar mejoras a nivel administrativo y financiero. tal como el programa de **FORTALECIMIENTO PYMES-SENA**, el cual tiene como objetivo Apoyar a los empresarios de los sectores económicos y sociales, para que incrementen sus niveles de desarrollo a través de cuatro pasos: Sensibilización, diagnostico, formulación e implementación de estrategias en las MIPYMES.

Participar en los encuentros empresariales y talleres que brinda Fedemaderas para formarse eficientemente como empresario perteneciente al sector maderero, Puesto que un Gerente en su labor de gestor, requiere participar en ferias, ruedas de negocios y actividades que le permitan obtener contactos comerciales importantes, además de recibir capacitaciones a través de talleres y seminarios.

9.1.2 PLAN DE TALENTO HUMANO

Vincularse a uno de los programas ofrecidos por el gobierno, que permita conocer el diseño de planes estratégicos en el área de talento humano, además de recibir capacitaciones para formar a los trabajadores, con el fin de incrementar los niveles de eficiencia, satisfacción laboral, productividad y competitividad en la carpintería, bajo el programa de Formación Especializada y Actualización Tecnológica del Recurso Humano, SENA.

9.1.3 PLAN DE MERCADEO

Acceder a nuevos mercados a través de la afiliación con Fedemaderas. Uno de los servicios que brinda esta organización, es el acceso a nuevos mercados a

través de Encuentros empresariales como ruedas de negocios facilitando los contactos comerciales entre productores y compradores nacionales, proveedores, empresas de otros sectores económicos relacionados, cliente final, contactos internacionales. Además de recibir asesorías en investigación de mercado.

Generar un portafolio de productos con diseños y precios exclusivos para ofertar a las grandes constructoras.

Diseñar una marca (logo) y aplicar sobre los productos para posicionar el nombre de la carpintería, además de usarlo y difundirlo en otros medios de publicidad (correos, llamadas, venta directa).

Generar una línea de productos más económica para cubrir mercados no atendidos o mal atendidos, conservando la calidad y el buen servicio que los identifica y les han permitido fidelizar sus clientes.

9.1.4 PLAN DE GESTION DE LA CALIDAD

Participar en los talleres, asesorías y seminarios que brinda Fedemaderas, para aprender de temas como Análisis y manejo de riesgos industriales, procesos industriales e implementación de manuales de funciones, con el fin de fortalecer el proceso industrial de la carpintería y formarse eficientemente como empresario perteneciente al sector maderero.

9.1.5 PLAN DE GESTIÓN AMBIENTAL

Participar en los encuentros empresariales y talleres que brinda Fedemaderas, con el fin de conocer proveedores que posean certificaciones y garanticen calidad en sus productos (madera), además de recibir asesorías sobre gestión ambiental, para fortalecer el proceso industrial y la labor del empresario como figura responsable con el medio ambiente.

9.1.6 MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA

Vincularse a uno de los programas ofrecidos por el gobierno, que permita alcanzar mejoras a nivel operativo y organizacional, tal como el programa de **BANCOLDEX INVERSION EN PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO**, el cual financia los activos fijos y diferidos necesarios en la actividad productiva o de comercialización, así como en los procesos de capacidad instalada, reconversión industrial o mejoramiento tecnológico.

Acceder a préstamo bancario a través del BANCO DE LA MUJER- crédito micro-empresarial y adquirir maquinas nuevas para mejorar la capacidad productiva de la carpintería.

9.2 MATRIZ OBJETIVOS – ESTRATEGIA

A continuación se encuentran los seis objetivos generados de la matriz DOFA complementadas en La Gran Estrategia (autoría de Humberto Serna), de donde fueron determinados los planes de acción, cuyo propósito tiene la programación y el control de la ejecución periódica de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias establecidas en el Plan Estratégico.

- **Objetivo 1 (Gestión administrativa):** Seguir las acciones propuestas en el plan estratégico de manera eficiente y constante, para mejorar los procesos administrativos y, en consecuencia, Fortalecer el comportamiento organizacional de la Carpintería Lineal.

Tabla 16. Objetivo 1.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS	DURACIÓN		RECURSOS			PRESUPUESTO	RESPONSABLES
						HUMANOS	TECNOLOGI.	FINANCIE		
Redefinir el direccionamiento estratégico y constituirse como empresa con responsabilidad limitada	Identificar misión, visión y valores corporativos	No. De criterios	Un (1) direccionamiento	07/09/2015	07/09/2015	X	X	X	\$5.369	Gerente
	Redefinir la misión	No. De criterios	Una (1) misión	07/09/2015	07/09/2015	X	X	X	\$5.369	Gerente
	Redefinir la visión	No. De criterios	una (1) visión	07/09/2015	07/09/2015	X	X	X	\$5.369	Gerente
	Obtener el registro mercantil	No. de registros	un (1) registro	08/09/2015	16/09/15	X		X	\$146.956	Gerente
Vincularse a los programas ofrecidos por el gobierno en el diseño e implementación de los planes de acción que permitan alcanzar mejoras a nivel administrativo y financiero.	Identificar y analizar programas del gobierno.	No. de programas revisados	Cinco (5) programas	17/09/15	17/09/15	X	X	X	\$10.738	Gerente
	Seleccionar programa	No. de programas	Un (1) programa	18/09/15	18/09/15	X	X	X	\$5.369	Gerente
	Vincularse a programa (FORTALECIMIENTO PYMES-SENA)	No. de vinculaciones	Una (1) vinculación	21/09/15	28/09/2015	X	X	X	\$5.369	Gerente
	Capacitaciones en marcha	No. De capacitaciones	Cinco (5) capacitaciones	01/10/2015	03/12/2015	X	X	X	\$107.390	Capacitador

Participar en los encuentros empresariales y talleres que brinda Fedemaderas, para formarse eficientemente como empresario perteneciente al sector maderero.	Preparar requisitos para solicitar afiliación	No. de requisitos	Cuatro (4) requisitos	14/09/15	15/09/15	X		X	\$10.738	Gerente
	Solicitar afiliación a programa de Gestion empresarial	Afiliacion aprobada	Ser miembro de Fedemaderas	21/09/15	30/09/15	X	X	X	\$5.369	Gerente
	Conocer contactos comerciales a traves de los encuentros empresariales.	No. De Contactos comerciales	Nueve (9) Contactos comerciales	12/10/2015	15/01/2016	X	X	X	\$1.500.000	Gerente
	Participar en talleres de gestión empresarial	No. De Talleres	Tres (3) Talleres	04/01/2016	06/06/2016	X	X	X	\$300.000	Gerente
Subtotal presupuesto									\$2.108.036	

Fuente: Elaboración propia (2015).

- **Objetivo 2 (Talento Humano):** Contribuir a la construcción de un mejor nivel educativo, laboral y de salud de los empleados, con el fin de asegurar el crecimiento y desarrollo integral de las potencialidades individuales y de la organización.

Tabla 17: Objetivo 2.

	ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS	CRONOGRAMA		RECURSOS			PRESUPUESTO	RESPONSABLES
				INICIO	FIN	HUMANOS	TECNOLOGICOS	FINANCIEROS		
Vincularse a los programas ofrecidos por el gobierno.	Identificar y analizar programas del gobierno.	No. de programas revisados	Cinco (5) programas	17/09/15	18/09/15	X	X	X	\$10.738	Gerente
	Seleccionar programa	No. de programas	Un (1) programa	19/09/15	19/09/15	X	X	X	\$5.369	Gerente
	Vincularse a programa (SENA- Formación Especializada y Actualización Tecnológica del Recurso Humano)	No. de vinculaciones	Una (1) vinculación	21/09/15	28/09/2015	X	X	X	\$5.369	Gerente
	Capacitaciones en marcha	No. De capacitaciones	Cinco (5) capacitaciones	05/10/2015	09/02/16	X	X	X	\$107.390	Capacitador
	Diseñar y aplicar planes de trabajo	Productividad	Aumento en 60%	19/10/2015	31/12/2020	X	X	X	\$85.912	Gerente
	Implementar sistema de recompensas	Recompensa por empleado	Bonos financieros	31/10/2015	31/12/2020	X	X	X	\$100.000	Gerente
	Subtotal presupuesto								\$314.778	

Fuente: Elaboración propia (2015).

- **Objetivo 3 (Mercadeo):** Acceder a nuevos mercados a través de Fedemaderas y rediseñar la marca corporativa con el fin de proyectar la nueva visión de la organización y extender su posicionamiento en el mercado.

Tabla 18: Objetivo 3.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS	CRONOGRAMA		RECURSOS			PRESUPUESTO	RESPONSABLES
				INICIO	FIN	HUMANOS	TECNOLOGICOS	FINANCIEROS		
Diseñar una marca (logo) y aplicar sobre los productos para posicionar el nombre de la carpintería, además de usarlo y difundirlo en otros medios de publicidad (correos, llamadas, venta directa).	Diseñar marca	No. de diseños	un (1) diseño	05/10/2015	19/10/2015	X	X	X	\$150.000	diseñador
	Incorporar marquilla sobre productos.	No. De productos vendidos con marquilla	Recordación de marca en los clientes	09/11/2015	31/12/2020	X	X	X	\$100.000	Carpinteros
	Adquirir tarjetas de presentación	No. de tarjetas impresas	Mil (1000) tarjetas impresas	26/10/2015	30/10/2015			X	\$200.000	Gerente
	Difundir marca a traves de correos y presentaciones telefonicas.	No. De correos y llamadas.	Recordación de marca en los clientes	26/10/2015	31/12/2020	X	X	X	\$350.000	secretaria
Generar una línea de productos más económica para cubrir mercados no atendidos o mal atendidos, conservando la calidad y el buen servicio que los identifica y les han permitido fidelizar sus clientes.	Localizar los nichos de mercado no atendidos.	No. De barrios visitados	Treinta (30) barrios.	01/02/2016	15/02/2016	X	X	X	\$300.000	Gerente
	Realizar investigación de mercado a traves de encuestas	N. de encuestados	Sujeto a estudio estadístico	22/02/2016	28/03/2016	X	X	X	\$1.500.000	Profesional en mercadeo.
	Diseñar línea de productos para ese nicho	No. De productos de la línea.	Diez (10) productos de línea	04/04/2016	16/05/2016	X	X	X	\$250.000	diseñador
	Presentación portafolio línea de productos	No. de clientes	Doscientos (200) clientes	01/06/2016	30/07/2016	X		X	\$80.000	Gerente y asesores comerciales

Generar un portafolio de productos, con diseños exclusivos para ofertar a las grandes constructoras.	Investigar el sector de la construcción	No. De constructoras	Cuarenta y nueve (49) constructoras	05/09/2016	26/09/2016		X	X	\$500.000	Gerente
	Crear diseños	No. de diseños	Quince (15) diseños	03/10/2016	19/11/2016	X	X	X	\$200.000	Diseñador
	Contactar y presentar portafolio de diseños a constructoras	No. De contactos	Doce (12) constructoras	28/11/2016	10/12/2016	X	X	X	\$85.000	Gerente y asesores comerciales
Acceder a nuevos mercados a través de la afiliación con FEDEMADERAS.	Preparar requisitos para solicitar vinculacion.	No. de requisitos	Cuatro (4) Requisitos	14/09/15	18/09/15	X		X	\$10.738	Gerente
	Solicitar vinculacion a programa de mercadeo.	Vinculación aprobada	Ser miembro de Fedemaderas	21/09/15	30/09/15	X	X	X	\$5.369	Gerente
	Asistir a encuentros empresariales organizados por Fedemaderas	No. de encuentros	Cinco (5) encuentros	12/10/2015	31/12/2020	X	X	X	\$1.500.000	Gerente
Subtotal presupuesto									\$5.231.107	

Fuente: Elaboración propia (2015).

- **Objetivo 4 (Gestión y control de la calidad):** Fortalecer el proceso Industrial, a través de políticas, procedimientos y actividades de mejora continua que garanticen a la carpintería lineal, un incremento en su productividad y competitividad

Tabla 19: Objetivo 4.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS	CRONOGRAMA		RECURSOS			PRESUPUESTO	RESPONSABLES
				INICIO	FIN	HUMANOS	TECNOLOGICOS	FINANCIEROS		
Participar en las actividades y talleres que brinda FEDEMADERAS para fortalecer el proceso industrial y formarse eficientemente como empresario perteneciente al sector maderero.	Preparar requisitos para vincularse a programa de calidad.	No. de requisitos	Cuatro (4) requisitos	14/09/15	18/09/15	X		X	\$10.738	Gerente
	Solicitar afiliación a programa de calidad en Fedemaderas	Afiliación aprobada	Ser miembro de Fedemaderas	21/09/15	30/09/15	X	X	X	\$5.369	Gerente
	Participar en los talleres y seminarios de procesos industriales.	No. de talleres	Ocho (8) talleres	10/10/2015	18/02/2017	X	X	X	\$600.000	Gerente
	Solicitar asesoría en gestión de calidad	No. De asesorías	Tres (3) Asesorías	11/01/2016	02/12/2016	X		X	\$64.434	Asesor
	Implementar guías y manuales de funciones	No. De Documentos	Un (1) Manual. Una (1) guía.	01/02/2016	31/12/2020	X	X	X	\$250.000	Todos
	Subtotal presupuesto								\$930.541	

Fuente: Elaboración propia (2015).

- **Objetivo 5 (Gestión Ambiental):** Aplicar de manera continua, una estrategia ambiental preventiva e integrada a los procesos productivos, los productos y servicios, a través de cambios en las prácticas operativas y en la infraestructura física, buscando incrementar la eficiencia, competitividad y rentabilidad de la organización.

Tabla 20: Objetivo 5.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS	CRONOGRAMA		RECURSOS			PRESUPUESTO	RESPONSABLES
				INICIO	FIN	HUMANOS	TECNOLOGICOS	FINANCIEROS		
Participar en las actividades y talleres que brinda FEDEMADERAS para fortalecer el proceso industrial y formarse eficientemente como empresario perteneciente al sector maderero	Preparar requisitos para solicitar afiliación	No. de requisitos	Cuatro (4) requisitos	14/09/15	18/09/15	X	X	X	\$10.738	Gerente
	Solicitar afiliación a Programa Ambiental de Fedemaderas	Afiliación aprobada	Ser miembro del Programa Ambiental de Fedemaderas	21/09/15	30/09/15	X	X	X	\$5.369	Gerente
	Conocer proveedores certificados a través de los encuentros empresariales.	No. De proveedores	Dos (2) proveedores	12/10/2015	31/12/2020	X		X	1.500.000	Gerente
	Solicitar asesoría en gestión ambiental	No. De asesorías	Dos (2) Asesorías	11/04/2016	01/07/2016	X	X	X	\$42.956	Asesor
Subtotal presupuesto									\$1.559.063	

Fuente: Elaboración propia (2015).

- **Objetivo 6 (Modernización tecnológica):** Invertir en tecnologías adecuadas a los requerimientos de producción industrial, con el fin de optimizar el proceso industrial, satisfacer a los clientes en tiempos de entrega y calidad en el producto y servicio, y cuidar del medio ambiente.

Tabla 21: Objetivo 6.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS	CRONOGRAMA		RECURSOS			PRESUPUESTO	RESPONSABLES
				INICIO	FIN	HUMANOS	TECNOLOGICOS	FINANCIEROS		
Vincularse a uno de los programas ofrecidos por el gobierno, que permita alcanzar mejoras a nivel operativo y organizacional.	Identificar y analizar programas del gobierno	No. de programas revisados	Cinco (5) programas	16/01/17	20/01/17	X	X	X	\$10.738	Gerente
	Seleccionar programa	No. de programas seleccionados	Dos (2) programas	21/01/07	21/01/07	X	X	X	\$5.369	Gerente
	Vincularse a programa (BANCOLDEX INVERSION EN PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO)	No. de programas seleccionados	Un (1) programa	23/01/17	07/02/2017	X	X	X	\$5.369	Gerente
	Invertir en equipamiento informatico (hardware y software)	Dos (2) equipos de computo. Dos (2) software (CRM Y PROGRAMA CONTABLE Y FINANCIERO)	1. Atraer e incrementar la lealtad de los clientes. 2. Mejorar la productividad y contolar costos.	07/07/17	31/12/2020	X	X	X	\$3.100.000	Gerente

Acceder a préstamo bancario y adquirir maquinas nuevas para mejorar la capacidad productiva de la carpintería.	Diagnosticar situacion financiera del negocio	Un Diagnostico	Diagnostico financiero	16/01/2017	20/01/2017	X	X	X	\$800.000	Contador
	Solicitar credito a entidad financiera (BANCO DE LA MUJER- crédito micro-empresarial)	Un Credito aprobado	Fondo disponible	23/01/2017	13/02/2017	X		X	\$21.476	Gerente
	Inversiones en activos	Seis (6) maquinas, Diez (10) Herramientas.	Rendimiento de la producción	03/04/2017	31/12/2020	X	X	X	\$18.000.000	Gerente
Subtotal presupuesto									\$21.942.952	

Fuente: Elaboración propia (2015).

9.3 PRESUPUESTO

Tabla 22. Presupuesto para el desarrollo del plan de acción.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PRESUPUESTO
1. GESTION ADMINISTRATIVA	Redefinir el direccionamiento estratégico y constituirse como empresa con responsabilidad limitada.	\$2.108.036
	Vincularse a los programas ofrecidos por el gobierno en el diseño e implementación de los planes de acción que permitan alcanzar mejoras a nivel administrativo y financiero.	
	Participar en los encuentros empresariales y talleres que brinda Fedemaderas.	
2. TALENTO HUMANO	Vincularse a programa de talento humano e implementar planes de trabajo y sistema de recompensas.	\$314.778
3. MERCADEO	Rediseñar imagen corporativa y taller sobre los productos para posicionar la marca, además de usarlo y difundirlo en otros medios de publicidad.	\$5.231.107
	Generar un portafolio de productos exclusivo para las grandes constructoras.	
	Acceder a nuevos mercados a través de afiliación con Fedemaderas.	
4. GESTION Y CONTROL DE CALIDAD	Participar en las actividades y talleres de calidad dirigidos por Fedemaderas para fortalecer el proceso industrial.	\$930.541
5. GESTION AMBIENTAL	Participar en las actividades y talleres de Gestion ambiental dirigidos por Fedemaderas.	\$1.559.063
6. MODERNIZACION TECNOLOGICA	Vincularse a programa de gobierno, que permita alcanzar mejoras a nivel operativo y organizacional.	\$21.942.952
	Acceder a préstamo bancario y adquirir maquinas nuevas para mejorar la capacidad productiva de la carpintería.	
TOTAL PRESUPUESTO		\$32.086.477

Fuente: Elaboración propia (2015).

10. DIFUSION Y MONITORIA ESTRATÉGICA

”Uno de los objetivos fundamentales de un proceso de planeación estratégica es la creación y desarrollo de una manera de pensar estratégicamente que facilite una gestión empresarial dinámica, innovadora y proactiva del entorno en el que se desempeña la organización”.⁴³

Es por esto que para la Carpintería Lineal será un reto difícil, pero que conllevará al logro de los objetivos planteados, como es bien sabido el proceso de cambio de mentalidad es muy difícil para una organización que ya está establecida, por esto se deberá aplicar el proceso de difusión y seguimiento, para seguir paso a paso y dar apoyo a todo el proceso de la planeación estratégica.

10.1 DIFUSION DE LA PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Inicialmente se realizará una reunión con todos los integrantes de la organización, en la cual se informará y se dará a conocer la propuesta de planeación estratégica.

En dicha reunión se entregará a cada empleado el acta de funciones y metas a cumplir integradas en su área de trabajo y se estructurará el proceso a seguir para la aplicación y seguimiento de cada uno, con el fin de que sea un proceso integrador en el que todos deberán estar dispuestos a apoyar y ayudar cuando sea necesario.

Se publicarán comunicados en la cartelera de la empresa, con contenidos de información para que todos estén en la disposición de informarse y mantener al día en los procesos aplicados en la organización.

Se realizarán reuniones entregando documentos informativos con todo lo relacionado a la implementación y avances de la planeación estratégica, con el fin de mejorar los procesos que estén en un bajo nivel de progreso.

El encargado será el propietario de la empresa, ya que sería él quien inicie el proceso y será su deber divulgarlo para que se conozca y cumpla.

⁴³ Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica. 7 edición, Pág. 301.

10.2 MONITORIA ESTRATÉGICA

Aunque, “la monitoria y el seguimiento deben hacerse dentro de la concepción de la planeación estratégica en cascada, indicando, que debe hacerse monitoria estratégica a nivel corporativo, funcional y operativo”.⁴⁴

Dado el tipo de organización solo sería necesario plantear una monitoria corporativa, la cual sería suficiente para evaluar a los integrantes de la organización.

Teniendo en cuenta estos aspectos, dicho monitoreo seria realizado por el gerente de la empresa en compañía con la Secretaria, teniendo claro que ambas personas, al igual que todos, deberán seguir los requisitos planteados en el proceso de monitoreo, como son:

- Ser el más alto nivel de la organización.
- Debe planearse: Elaboración de documentos de análisis
- Debe hacerse periódicamente: Planearse 3 veces en el año.
- Realizarse con base en hechos y datos reales.
- Debe hacerse con disciplina y tener persistencia en sus resultados.

“La planeación estratégica cumple su misión, cuando se internaliza, cuando forma parte de la vida de la organización, y se convierte en cultura, para ello, se necesita **Disciplina y Persistencia**”.⁴⁵

Unos de los objetivos fundamentales para la planeación estratégica es la de promulgar una cultura que integre todas las áreas de la empresa al logro de los objetivos con la optimización de los procesos tanto internos como externos, por esto se deberá concientizar a las personas de tomar este modelo con disciplina para poder así llegar a las metas establecidas.

Ya con ello se podrán establecer los índices de gestión y poder comprobar si el proceso va encaminado de manera coherente o habrá que modificar algún aspecto, todos estos datos serán arrojados por los formatos de monitoreo y evaluación.

⁴⁴ Ibid. Pág., 301.

⁴⁵ Ibid. Pág., 302.

Tabla 23. Monitoria Estratégica

ESTRATEGIA	Código	RESPONSABLE _____
		ÁREA ESTRATÉGICA _____
ACTIVIDAD	Código	1. Indicador de éxito _____
		2. Fecha de la monitoría _____

3. Actividades planeadas	4. Metas o resultados esperados	5. Tiempo establecido	6. indicador de gestión	7. Puntuación de resultado a la estrategia

Fuente: Gerencia Estratégica, Humberto Serna (2008).

Tabla 24. Monitoria Estratégica - Cuadro de control

ACTIVIDADES	METAS	MES		
		META INDIVIDUAL	META GLOBAL	INDICADOR DE GESTIÓN

Fuente: Gerencia Estratégica, Humberto Serna (2008).

11. CONCLUSIONES

El objetivo general de este proyecto, fue evaluar la situación actual de la Carpintería Lineal a fin de proponer una serie de estrategias que le permitan obtener mejoras organizacionales y mayor competitividad en el mercado.

La empresa posee un plan estratégico obsoleto, realizado por un estudiante de Ingeniería Industrial, en el cual diseño la misión, visión, valores corporativos, organigrama y otros elementos que hacen parte de la empresa, los cuales sirvieron de base para el desarrollo de la caracterización y el direccionamiento estratégico de la Carpintería Lineal.

En el desarrollo del diagnóstico se pudo identificar que:

- La empresa no maneja un sistema de planeación, motivo por el cual su crecimiento es lento y desorganizado.
- Uno de los factores que crea mayor desventaja frente a los competidores de la Carpintería Lineal, se localiza en la escasa publicidad que utiliza la empresa para el reconocimiento de esta a nivel local.
- La calidad y personalización en los productos, además de la atención al cliente, representan los mejores atributos competitivos de la Carpintería Lineal.

A nivel Sectorial,

- El sector maderero presenta un déficit, generado principalmente por la alta competencia de pequeños artesanos “inexpertos” retirados de las grandes carpinterías debido a las deficientes condiciones que estas ofrecen a los trabajadores.
- Son varias las entidades gubernamentales que brindan apoyo a las Mipymes, a través de programas y acciones que buscan fortalecer e incrementar sus niveles de competitividad y productividad.
- El sector maderero cuenta con una federación nacional (FEDEMADERAS) que los representa y apoya en sus actividades productivas, de gestión y formación empresarial con el fin de incrementar sus niveles de competitividad y productividad.

El direccionamiento estratégico propuesto, pretende proyectar mayor compromiso por parte de la empresa con los empleados, dando origen a la participación activa de estos en la ejecución de los objetivos y metas trazadas a largo plazo.

La imagen corporativa fue modificada a fin de mostrar una identidad sólida y representativa de su actividad y su filosofía de trabajo, constituyendo así, un valor fundamental a la hora de posicionarse en el sector y de diferenciarse de la competencia.

El seguimiento y control del plan propuesto será realizado por el gerente y la secretaria teniendo en cuenta que el número de empleados es reducido, sin embargo, ambos deben cumplir al igual que todos los requisitos planteados.

Se hizo énfasis en la interiorización eficiente del proceso de implementación y seguimiento del plan estratégico, para generar una cultura de disciplina y persistencia entre todos, y así, encaminar las acciones de manera correcta y coherente.

Seis objetivos estratégicos, hacen parte del plan de acción propuesto que busca generar mejoras internas en un periodo de cinco años, el cual requiere cumplir con el proceso de difusión, implementación, seguimiento y control.

No llevar a cabo la implementación y seguimiento de un plan estratégico en la Carpintería Lineal, destinara la empresa al fracaso, puesto que no tendrá la capacidad suficiente para enfrentar los cambios constantes que genera el mercado.

12.RECOMENDACIONES

Inicialmente, es necesario que obtengan el registro mercantil para que puedan expandir su imagen corporativa legalmente y acceder a los programas que el gobierno tiene a disposición para las mi pymes.

El sector de la construcción, debido a su crecimiento, representa una oportunidad significativa para la carpintería, la cual debe aprovechar presentando un portafolio que destaque la calidad y diseño de sus productos.

Aunque fue evidente la fidelización de los clientes hacia la carpintería, es importante que implementen un sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM), para incrementar los niveles de captación y fidelización de clientes.

Afiliarse a Fedemaderas, con el fin de acceder a nuevos mercados, fortalecer las habilidades como miembro del sector maderero y contribuir al fortalecimiento del sector.

Considerar adoptar la imagen corporativa formulada, (razón social, slogan y logotipo) a fin de proyectar una figura empresarial con mayor fuerza y visión.

Si el gerente valora la importancia del documento formulado y decide implementar el plan estratégico, es indispensable que realice la difusión de este al personal de la empresa, a fin de involucrarlos en el proceso y concientizarlos de su importancia y el compromiso de trabajar en pro de los objetivos establecidos.

En razón a los cambios del mercado, la carpintería lineal está en la obligación de dinamizar sus procesos administrativos con el fin de no ser excluidas del mercado. Apoyándose en un modelo de planeación estratégica que le permita visualizar los elementos básicos, tanto externos como internos, sobre los cuales pueda estructurar su plan y de esta forma involucrar a toda la organización a fin de ubicarse en un nivel de competencia y productividad que permitan su desarrollo y sostenibilidad en el sector.

BIBLIOGRAFIA

BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. (2013) Guía Práctica para planes estratégicos, papeles de trabajo para grupos de investigación. Unidad de artes gráficas de la facultad de humanidades Universidad del valle.

Cámara de comercio de Tuluá. Comportamiento empresarial 2014. pág. 2

DAMA. Unidad de Asistencia Técnica Ambiental para la Pequeña y Mediana Empresa – Acercar Industria. Bogotá, D.C., marzo de 2004. Pág. 58.

DANE. Cuentas trimestrales Colombia producto interno bruto (PIB) primer trimestre de 2014

Dpto. Nacional de planeación. Documento Conpes. Política nacional de competitividad y productividad. Bogotá D.C, 23 de junio de 2008.

EL TIEMPO. El país, con menos analfabetas en el 2018. 16 de septiembre de 2014

FREUD, David. (2003) Conceptos de administración estratégica. Novena edición. Pearson educación.

Gestión Legal Colombia Consultores S.A.S. artículo. Lun, 09/08/2014.

HILL, and James Charles. Administración estratégica: casos y conceptos. Capítulo 3. Pág. 68.

LORENZ, Konrad. Programas y políticas gubernamentales de fomento a la investigación y desarrollo en pymes. Artículo, 2010. Pág. 3.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos. (2012) Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ta. Edición. LIMUSA, S.A.

MINComercio industria y turismo. Sistema nacional de apoyo. Publicaciones web Roberto Solarte Rodríguez, responsabilidad social empresarial retos desde la complejidad y la búsqueda de no exclusión.

Ministerio de hacienda. Hechos destacables PIB primer trimestre 2014. Reportes de hacienda volumen 3 año 3- junio 25 de 2014.

MINTZBERG QUINN Y VOYER. El proceso estratégico conceptos, contextos y casos (edición breve), la ED. Primera edición. Pearson educación.

RIVERA NICOMEDES, Ernesto Pino. (2006) Fundamentos de administración y planeación estratégica. Bogotá editorial trillas.

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. (2001) Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana. México, ECAFSA THOMSON Editores.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica Teoría-Metodología-alineamiento, implementación y mapas estratégicos. 10 edición.

STEINER, George. (1997) Planeación estratégica/lo que todo director debe saber. Vigésima segunda edición. CECSA edit. México.

SUN TZU. El arte de la guerra.

ZAPATA DOMINGUEZ, Álvaro, (2013) Frente a los TLC, las pymes dependen del mercado interno. Revista virtual portafolio.