

Propuesta de Diseño Organizacional Para la Empresa “Colchonería y Mueblería Los Cristales”

Yulieth CANO RODRÍGUEZ & Juan David ROMERO PARRA

Facultad Ciencias de la Administración

Administración de Empresas, Universidad del Valle

Cartago, Valle del Cauca

2022

Notas del Autor:

Yulieth Cano Rodríguez, Facultad Ciencias de la Administración, Universidad del Valle

Juan David Romero Parra, Facultad Ciencias de la Administración, Universidad del Valle

Este trabajo fue realizado con el apoyo de la Universidad del Valle, cuenta con la asesoría de la docente María Janeth Granados Niño.

Cualquier mensaje relacionado al desarrollo de esta investigación, debe ser direccionado al correo yulieth.cano@correounivalle.edu.co

Nota de Aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Cartago, Valle del Cauca, febrero 24 de 2022

Agradecimientos

Dedicatoria Yulieth Cano Rodríguez

Primero que todo agradecer a Dios por permitir culminar con éxito esta etapa profesional de mi vida, a mis padres Dora y Javier que han sido mi gran ejemplo de superación y humildad, a mis hermanos camilo y Viviana gracias por el apoyo incondicional, por acompañarme en toda mi formación e impulsarme a ser mejor cada día y a luchar por mis sueños, gracias a mi motivación para culminar mis estudios, la persona por la que anhelo lograr todo lo propuesto y llegar a ser ejemplo mi sobrino junior.

También agradecer a nuestra asesora de tesis María Janeth Granados Niño por su entrega, dedicación, compromiso, por la paciencia y profesionalismo, por guiarnos y compartir su conocimiento. Sin ustedes este sueño no sería realidad. ¡¡Gracias!!

Dedicatoria Juan David Romero Parra

Agradezco infinitamente a Dios por brindarme la oportunidad de culminar con éxito mi trabajo de grado y por tener salud para festejar este logro en mi vida. Gracias a mi madre y abuela quienes me apoyaron e impulsaron constantemente y a mi novia por acompañarme en este proceso de formación. Igualmente agradezco a los docentes encargados de asesorarnos a lo largo de la carrera universitaria por su dedicación y paciencia. ¡Muchas gracias!

Resumen

El trabajo de grado “Propuesta de diseño organizacional para la empresa Colchonería y Mueblería los Cristales” del municipio de Cartago fue una asesoría realizada para estructurar la parte interna de la organización, a través del análisis del entorno, logrando tener una mirada más amplia de la empresa y lo que la compone, partiendo desde un paradigma neoclásico de la administración de empresas, se precisó necesario la elaboración de la misión, visión, valores, organigrama, mapa de procesos, diagrama de flujo, una breve descripción de cargos. Se evidencia la necesidad de crear esta estructura para la toma de decisiones, un mejor control y manejo de la empresa y sus colaboradores, fortaleciendo así el direccionamiento, la planeación y la cultura organizacional, permitiéndole de esta forma a la organización su desarrollo y creación de valor y competitividad en el sector comercial, por ello se propone un plan de acción basado en estrategias e indicadores de seguimiento.

Palabras Clave. Diseño Organizacional, estructura, toma de decisiones, valor agregado

Abstract

The degree work "Organizational design proposal for the company Colchonería y Mueblería los Cristales" of the municipality of Cartago was a consultancy done to structure the internal part of the organization, through the analysis of the environment, achieving a broader view of the company and what composes it, starting from a neoclassical paradigm of business administration, it was necessary to develop the mission, vision, values, organization chart, process map, flow chart, a brief job description. It is evident the need to create this structure for decision making, better control and management of the company and its employees, thus strengthening the direction, planning and organizational culture, allowing the organization to develop and create value and competitiveness in the commercial sector, therefore an action plan based on strategies and monitoring indicators is proposed.

Key words. Organizational design, structure, decision making, value added.

Tabla de Contenido

Introducción	16
Propuesta de diseño organizacional para la empresa Colchonería y Mueblería los Cristales”	18
Formulación del Problema	18
Pregunta de Investigación	19
Sistematización del problema	19
Objetivo General	20
Objetivos Específicos.....	20
Justificación	21
Marco referencial	23
Marco Histórico	23
Antecedentes Teóricos	24
Antecedentes – Escala a nivel nacional	24
Marco Teórico.....	28
Tipos de Procesos	31
Marco Conceptual	34
Marco Contextual.....	35
Marco Legal	36
Diseño Metodológico.....	39
Enfoque	39
Tipo	39

Fuentes	40
Variable.....	40
Alcance	40
Diseño	41
investigación-acción	41
Método	41
Población-Individuos	41
Instrumentos.....	42
Observación	42
Entrevistas.....	42
Interpretación de Contenido.....	42
A. Análisis interno y externo Colchonería y Mueblería Los Cristales	44
Análisis Externo de la Empresa	44
Análisis entorno económico.....	44
Análisis entorno político	47
Análisis entorno tecnológico.....	50
Análisis entorno legal y jurídico	52
Análisis entorno demográfico	54
Análisis entorno social.....	56
Análisis entorno ambiental	59

Matriz (MEFE) Evaluación de los Factores Externos	61
Análisis e interpretación matriz MEFE.....	62
Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)	63
Análisis del POAM.....	65
Análisis interno de la empresa	69
Fortalezas	69
Debilidades	72
Interpretación de la Matriz MEFI	77
Aplicación Perfil de Capacidad Interna	78
Análisis de Resultados del Perfil de Capacidad Interna	80
B. Análisis del sector	82
Recolección de la Información	82
Perfil competitivo Colchonería y Mueblería Los Cristales.....	82
Cinco fuerzas de Porter	82
Rivalidad entre competidores	83
Amenaza de nuevos competidores.....	84
Poder de negociación de los proveedores	86
Poder de negociación de los compradores	87
Amenaza de Sustitución.....	88
Análisis de las cinco fuerzas de Porter	88

C.	Benchmarking de la empresa	91
	Variables de comparación.....	94
	Matriz de perfil competitivo MPC.....	97
	Radares de comparación valor y valor sopesado	98
	Análisis y Resultados del Benchmarking	105
	Desarrollo Estrategias Colchonería y Mueblería Los Cristales	108
D.	Propuesta de diseño organizacional para la empresa Colchonería y Mueblería Los Cristales	112
	Tipología y Clasificación de la Organización.....	112
	Filosofía Organizacional para Colchonería y Mueblería Los Cristales	113
	Misión	113
	Visión.....	113
	Valores	114
	Cultura Corporativa	114
	Organigrama Colchonería y Mueblería Los Cristales	115
	Mapa de Procesos de la Organización	116
	Desarrollo del Diagrama de Flujo.....	118
	Desarrollo de perfil de los cargos	120
	Identificación del Cargo.....	120
	Objetivo.....	120

	10
Funciones y responsabilidades.....	120
Interrelación con otras áreas	120
Formación académica y profesional.	120
Jefe Inmediato.....	120
Supervisa.....	120
Dimensiones del Diseño Organizacional	128
E. Plan de Acción, control y seguimiento del Diseño Organizacional de la Colchonería y Mueblería Los Cristales.....	132
Estrategias	132
Aprendizaje y Desarrollo	132
Comunicación Asertiva.....	132
Gestión	133
Ingeniería Logística y Comercial.....	133
Calidad	133
Indicadores de Seguimiento.....	139
Conclusiones	145
Recomendaciones	149
Referencias.....	151
Anexos	160

Lista De Tablas

Tabla 1 Matriz de Antecedentes a Nivel Nacional.	25
Tabla 2 Matriz de Antecedentes a Nivel Nacional.	25
Tabla 3 Matriz de Antecedentes a Nivel Nacional.	26
Tabla 4 Matriz de Antecedentes Escala Internacional.	27
Tabla 5 Matriz de Antecedentes Escala Internacional.	27
Tabla 6 Síntesis Marco Teórico.	33
Tabla 7 Síntesis Marco Conceptual.	34
Tabla 8 Matriz de impacto legal.	38
Tabla 9 Actividades a Realizar.	43
Tabla 10 Índice de Precios al Consumidor.	45
Tabla 11 Producto Interno Bruto.	45
Tabla 12 Créditos y Tasas para el Sector.	46
Tabla 13 Tratados de Libre Comercio.	47
Tabla 14 Políticas de Comercio Exterior.	48
Tabla 15 Marco Legal para la Paz.	48
Tabla 16 Gasto Publico.	49
Tabla 17 Inestabilidad Política.	49
Tabla 18 Impacto del Desarrollo Tecnológico.	50
Tabla 19 Gastos de Investigación	51
Tabla 20 Nivel de Desarrollo Tecnológico.	51
Tabla 21 Inversión gubernamental en I + D.	52

Tabla 22 Normatividad Ambiental.	53
Tabla 23 Normatividad Laboral.	53
Tabla 24 Tasa de Natalidad y Mortalidad.	54
Tabla 25 Evolución de Inmigración en Colombia.	55
Tabla 26 Nivel Educativo.	56
Tabla 27 Tamaño de la Población y Demografía.	57
Tabla 28 Tasa de Desempleo.	57
Tabla 29 Tendencias de Consumo.	58
Tabla 30 Importancia del sector para el país.	58
Tabla 31 Cambio Climático.	59
Tabla 32 Manejo de los Recursos Naturales.	60
Tabla 33 Impacto Ambiental.	60
Tabla 34 Matriz EFE.	61
Tabla 35 Perfil de Oportunidades y Amenazas.	64
Tabla 36 Matriz de Evaluación Factores Internos.	76
Tabla 37 Matriz Perfil Capacidad Interna.	78
Tabla 38 Variables Comparativas.	94
Tabla 39 Matriz Perfil Competitivo.	98
Tabla 40 Matriz DOFA Empresa.	109
Tabla 41 Manual de Funciones director Comercial y Mercadeo.	121
Tabla 42 Manual de Funciones director Administrativo y Financiero.	122
Tabla 43 Manual de Funciones Director Operativo y de Desarrollo Humano.	123
Tabla 44 Manual de Funciones Auxiliar de Mercadeo.	124

Tabla 45 Manual de Funciones Auxiliar Administrativo.....	125
Tabla 46 Manual de Funciones Auxiliar Logístico.....	126
Tabla 47 Manual de Funciones Vendedor	127
Tabla 48 Dimensiones Estructurales.....	129
Tabla 49 Dimensiones Contextuales.....	131
Tabla 50 Estrategia Aprendizaje y Desarrollo.	134
Tabla 51 Estrategia 2 Comunicación Asertiva.....	135
Tabla 52 Estrategia 3 Gestión.	136
Tabla 53 Ingeniería Logística y Comercial.....	137
Tabla 54 Estrategia 5 Calidad.	138
Tabla 55 Semáforo de Desempeño.	139
Tabla 56 Indicadores de Aprendizaje y Desarrollo.....	140
Tabla 57 Indicadores de Comunicación Asertiva.	141
Tabla 58 Indicadores de Gestión.....	142
Tabla 59 Indicadores de Ingeniería Logística y Comercial.	143
Tabla 60 Indicadores de Calidad.....	144

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Ubicación Cartago, Valle del Cauca	36
Ilustración 2 Lista de Proveedores	86
Ilustración 3 Radar Valor Los Cristales	99
Ilustración 4 Radar Valor Sopesado Los Cristales	99
Ilustración 5 Radar Valor Muebles IBG.....	100
Ilustración 6 Radar Valor Sopesado Muebles IBG	100
Ilustración 7 Radar Valor Muebles BL	101
Ilustración 8 Radar Valor Sopesado Muebles BL	101
Ilustración 9 Radar Valor Electro Japonesa	102
Ilustración 10 Radar Valor Sopeado Electro Japonesa	102
Ilustración 11 Radar Valor Arboleda Valentina.....	103
Ilustración 12 Radar Valor Sopesado Arboleda Valentina	104
Ilustración 13 Radar Valor Sopesado Empresas Competidoras.....	105
Ilustración 14 Organigrama Empresa.....	115
Ilustración 15 Mapa de Procesos.....	117
Ilustración 16 Diagrama de Flujo.....	119
Ilustración 17 Dimensiones de la Organización.....	128

Lista de Anexos

Anexo A. Número de comercializadoras de Colchones y muebles Cámara de comercio Cartago.....	160
Anexo B. formato Encuesta para la realización fuerzas Porter	160
Anexo C. Formato entrevista para la realización del benchmarking.....	160
Anexo D. Evidencias fotográficas de la realización del benchmarking	161
Anexo E. Fotografías de visitas a la Colchonería.....	162
Anexo F. Socialización de la propuesta de diseño organizacional con el administrador de la Colchoneria y Muebleria.....	162
Anexo G. Carta membretada Colchonería y Mueblería los Cristales	163
Anexo H. Acta de compromisos Colchonería y estudiantes.	164
Anexo I. Bitácora.....	165

Introducción

Las organizaciones de hoy en día se ven obligadas adaptarse a los diversos cambios que se presentan debido a las exigencias de los consumidores y del mercado como tal, estas cada vez deben responder y tener estrategias en pro de crear un valor agregado y distintivo de la competencia, por ello nace la necesidad de implementar un sistemas de procesos, estructurar un diseño organizacional acorde con los objetivos que se desean llevar a cabo, enlazando las diferentes áreas de la organización con las actividades que se desean desarrollar.

La empresa Colchonería y Mueblería los Cristales no cuenta con una estructura documentada que le permita identificarse formalmente. Este trabajo se enfoca en proponer y formular un diseño organizacional adecuado que brinde solución a la situación actual de la organización.

En primer lugar se presenta la formulación de la pregunta de investigación del tema que se desea abarcar, vinculado a los antecedentes históricos en donde se muestra que a pesar de ser una empresa administrada empíricamente ha logrado sobrevivir en el comercio, también se toman algunos anteproyectos y trabajos de grado que sirven como referencias y permiten conocer la importancia de contar con un adecuado diseño organizacional, se establecen los objetivos que se desean cumplir mediante la realización de este proyecto, justificando la problemática y necesidad evidenciada en la empresa Colchonería y Mueblería los Cristales.

En segundo lugar, se toman diferentes teorías que aportan a la solución de este trabajo, planteamientos y posturas que permiten tener ideas más precisas de los elementos que conforman un diseño organizacional, conceptos que van ligados al tema y ayudan a tener claridad frente al estudio que se desea proponer, respecto a los pensamientos teóricos. Según Zapata (2008) “El diseño de la estructura involucra decisiones centrales sobre cómo se divide el trabajo en la

organización y cómo se distribuye entre puestos, grupos, departamentos y divisiones, y la coordinación necesaria para alcanzar las metas organizacionales. Por lo tanto, su función está representada en el organigrama, que muestra varios aspectos, como líneas de autoridad y responsabilidad.” (pág. 147). También se describe el contexto donde se realizará la investigación y la normativa que formaliza el diseño organizacional.

En tercer lugar, se muestra la metodología de investigación mediante la cual se fomentará el trabajo de grado, las limitaciones, tipo de estudio descriptivo, método inductivo, fuentes secundarias y primarias, la población a la cual ira dirigido, entre otros componentes que dan solución al problema planteado y a la formulación del diseño organizacional de la empresa “Colchonería y Mueblería los Cristales”.

En cuarto lugar, se establecen las estrategias que se llevaran a cabo para la realización de los objetivos propuestos al inicio del estudio y se desarrollan las herramientas y métodos necesarios para el cumplimiento de los mismos.

Por último, se dispone a realizar las citas de las referencias correspondientes que fueron útiles para la culminación de este trabajo de grado y los Anexos que demuestran el trabajo realizado.

Propuesta de diseño organizacional para la empresa Colchonería y Mueblería los Cristales”

Formulación del Problema

Según Frank Bunker Gilbreth (1980), “la administración se considera una ciencia la cual debe tener capacidad para determinar la manera en que se puede dar la eficiencia, así mismo la administración debe definir los procedimientos adecuados para lograr desarrollar de mejor manera las actividades de la organización, para ello se debe conservar lo mejor del pasado, organizar el presente y proveer y planear el futuro” (pág. 215).

Partiendo de lo anterior, y enlazado a la necesidad que presenta la empresa “Colchonería y Mueblería los Cristales”, es importante crear y establecer una propuesta de diseño organizacional enfocado a lo que desea lograr la organización el cual sea aplicado ,adecuado y claramente definido, que permita el mejoramiento de la estructura interna, así mismo aumente su competitividad y permanencia en el mercado ya que aunque esta cuenta con un nivel jerárquico, una subordinación y con procesos para llevar a cabo la comercialización de sus productos estos no están documentados , los roles no están claramente establecidos y las unidades de mando no están identificados lo cual dificulta la toma de decisiones de la misma, se evidencia que esta empresa cuenta con una estructura interna muy básica que se ha manejado por conocimientos administrativos de forma muy empírica. El estudio ira dirigido principalmente a los miembros de la organización (empleados, administradores, clientes). La investigación se dará lugar en el municipio de Cartago Valle del Cauca.

La falta de un diseño organizacional afecta el desarrollo de las actividades en la organización, esta no cuenta con documentos que describan la visión, misión, valores, políticas no cuentan con una departamentalización clara, Como consecuencias directas de esta investigación

al implementar el diseño organizacional se crea una estrategia de confiabilidad a clientes y a su vez satisfacción a los empleados, generando orden y control a la organización,

La finalidad de esta investigación es lograr mejorar y poner orden a los procesos internos, así mismo para que la empresa “Colchonería y Mueblería los Cristales” sea más eficiente, eficaz y competitiva.

Pregunta de Investigación

¿Cómo formular una propuesta de Diseño Organizacional para la empresa Colchonería y Mueblería Los Cristales ubicados en el municipio de Cartago Valle, para facilitar su mejoramiento y desempeño interno, así mismo su competitividad y permanecía en el tiempo?

Sistematización del problema

La problemática de la Colchonería y Mueblería los Cristales radica en no tener documentos formales donde se describa el estado actual de la empresa, cuál es su razón social y como se visualiza la misma.

- ¿Cómo analizar el ambiente externo de la organización para identificar sus amenazas y oportunidades, de igual forma, cómo analizar la situación interna para conocer sus fortalezas y debilidades?
- ¿Cómo analizar el sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo?
- ¿Cómo analizar la competencia de la organización mediante estudios comparativos con otras organizaciones similares?
- ¿Cómo formular el diseño organizacional para la empresa Colchonería y Mueblería los cristales? para facilitar su mejoramiento y desempeño.
- ¿Cómo formular el sistema de seguimiento y control de los planes a futuro?

Objetivo General

Formular propuesta de diseño Organizacional para la empresa Colchonería y Mueblería Los Cristales, para facilitar su mejoramiento y desempeño interno, así mismo su competitividad y permanecía en el tiempo.

Objetivos Específicos

- A. Analizar el ambiente externo de la organización para identificar sus amenazas y oportunidades, de igual forma, analizar la situación interna para conocer sus fortalezas y debilidades
- B. Analizar el sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo.
- C. Analizar la competencia de la organización mediante estudios comparativos con otras organizaciones similares (Benchmarking).
- D. Formular propuesta de diseño organizacional para la empresa Colchonería y Mueblería los Cristales. para facilitar su mejoramiento y desempeño.
- E. Formular el sistema de seguimiento y control de los planes.

Justificación

El diseño organizacional es la base para la creación de documentos que tienen una vital importancia dentro de la compañía, Según Richard L. Daft (2010), “El diseño organizacional se compone de 5 elementos, estructura, tareas, sistemas, culturas y estrategias. todos estos elementos están interconectados e influyen unos en los otros determinando el éxito organizacional” (Pág. 60).

El diseño organizacional simplifica y centraliza el trabajo de las personas, da forma a sus respuestas para los clientes y otras partes interesadas. Se deben considerar las dimensiones contextuales y estructurales y garantizar que las diferentes partes de la organización trabajen juntas para lograr los objetivos establecidos (Pág. 27). se evidencia la informalidad o el estado actual en la que se encuentra la Colchonería y Mueblería los Cristales, la cual tiene un recorrido histórico aproximadamente de 52 años, a lo largo de su trayectoria se ha posicionado en el mercado y ha logrado ser reconocida por los ciudadanos del municipio, hoy día la colchonería está legalmente constituida, es una empresa estable y cuenta con 12 empleados formalmente como lo establecen las leyes colombianas, estos tienen una estabilidad laboral promedio de 5 años en la compañía, su actividad económica es comercializar muebles de todo tipo para el hogar, no son fabricantes, dicha organización en pro de su mejoramiento busca establecer procesos que ayuden a su estandarización.

Es importante que las empresas hoy en día cuenten con un diseño organizacional claro y bien estructurado ya que debido a los procesos de globalización y de modernización se exige que estas estén mejor definidas en cuanto a cada uno de sus procesos, delegación de tareas y responsabilidades, cronograma de actividades, resultados de desempeño y jerarquías, generando así estrategias integrales para la organización y sus participantes.

Lo que se pretende con este trabajo es proponer un diseño organizacional a la empresa, el cual permita general un control y orden a la organización a través de herramientas que garanticen su crecimiento y desarrollo, generando mayor productividad y un mejor ámbito laboral a sus trabajadores, este trabajo se desea llevar a cabo en esta organización ya que actualmente presenta un diseño organizacional muy empírico que no está claramente identificado y documentado, aunque legalmente cuente con 52 años en el mercado, nace la necesidad de adaptarse a los cambios y contar con una estructura clara y definida.

La modalidad utilizada es la de asesoría ya que acerca más a la realidad de las empresas tanto antiguamente como las de hoy en día, permite enriquecer el conocimiento y orienta en cuanto a que se puede enfrentar en la vida profesional, la metodología inicialmente será la información observada y brindada por los participantes de esta empresa, la cual permitirá intervenir y diagnosticar el diseño organizacional adecuado.

Marco referencial

En la siguiente compilación se encuentran muchos conceptos teóricos, históricos, organizacionales y conceptuales relacionados con el tema del diseño organizacional y la pregunta del problema de investigación que llevó a la realización de este estudio, este proyecto se ha desarrollado bajo la modalidad de asesoría, así mismo se permite conocer los aportes, ideas y pensamientos de cada uno de los autores planteados en la siguiente investigación.

Marco Histórico

El diseño organizacional ha ido evolucionando constantemente, hoy día las empresas se preocupan mucho más por su estructura interna para así crear estrategias y procesos que den un valor agregado y diferencial a la organización, logrando con esto satisfacer a sus clientes ofreciendo productos y servicios de calidad, generando confianza y credibilidad.

Colchonería y Mueblería los Cristales fue fundada en el año 1970, fue conformada como una organización familiar dedicada a la comercialización de artículos para el hogar para vender inicialmente a personas minoristas, esta empresa actualmente cuenta 12 empleados (Cartago v), tiene 3 sucursales, dos de ellas ubicadas en Cartago Valle y una en Pereira Risaralda. Son distribuidores en ciertos casos y venden sus productos al por menor y detal.

Desde sus inicios esta empresa ha operado de acuerdo a herramientas administrativas de conocimientos empíricos, ya que no se veía la necesidad de crear como tal un diseño organizacional para mejorar su estructura interna, sin embargo, a pesar de ello, esta organización ha logrado crecer con el paso del tiempo, gracias a estrategias y técnicas utilizadas por su antiguo administrador, hoy día logra ser una empresa muy reconocida, posicionada y competitiva a nivel regional y nacional, hace aproximadamente 1 año sus empleados no contaban con prestaciones sociales conforme a lo que la ley establece, las tareas y funciones no estaban claras y bien

definidas, no se contaba con publicidad y marketing, actualmente todo lo anterior ha ido cambiando ya que la administración y responsabilidad recae sobre un nuevo administrador el cual desea implementar una transformación radical a la organización adaptándose a los diversos cambios que se presentan en el sector comercial, las necesidades y exigencias del mercado y de los clientes, partiendo del diseño organizacional de la empresa.

Antecedentes Teóricos

Para tener una definición más clara y precisa de lo que es el diseño organizacional y lo que implica, se han tomado varios trabajos escritos en diferentes niveles para ayudar a comprender y aclarar la importancia de este trabajo.

Antecedentes – Escala a nivel nacional

El siguiente anteproyecto, realizado por estudiantes de negocios de California en 2018, nos permite profundizar en cómo se organiza el perfil de puestos de la organización y las funciones, responsabilidades y deberes jerárquicos

Tabla 1*Matriz de Antecedentes a Nivel Nacional.*

Tipo de documento	nombre de documento y autor	Referencias Bibliográficas	problema de investigación	Metodología y Resultados	Aporte
Anteproyecto	Diseño de la estructura organizacional, y de los perfiles de cargo de la empresa Distriya, para el año 2018. Autor: Jaime Andrés Henao Valencia.	Univalle biblioteca digital.	Cuáles son los elementos del diseño organizacional que se deben aplicar a la estructura de la organización Distriya para optimizar su desempeño.	La metodología utilizada es de tipo cualitativa. El diagnóstico muestra que Distriya es una empresa que cuenta con una estructura organizacional formal, pero con muchos errores la cual no cuenta con la documentación adecuada.	Determinar cómo está compuesto un diseño organizacional y como crear documentación necesaria y legal de una empresa.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Este anteproyecto fue realizado por estudiantes de la Universidad de Administración, de la ciudad de Tuluá, y fue concluido en 2013. Se evidencia las necesidades de la empresa constructora “Heber” Marín Fernández e hijos, una familia de emprendedores especializados en excavación, relleno y transporte de materiales y proyectos de infraestructura en el sector de la construcción.

Tabla 2*Matriz de Antecedentes a Nivel Nacional.*

Tipo de documento	nombre de documento y autor	Referencias Bibliográficas	problema de investigación	metodología y resultados	Aporte
Anteproyecto	Propuesta de diseño organizacional para la organización Constructora y de Servicios. Autores: Ángela María Díaz. Yamid Marín.	Univalle biblioteca digital.	Cuál sería el tipo de diseño organizacional más adecuado para una empresa especializada en movimientos de tierra, excavaciones, transporte de materias dentro el sector de la construcción.	La metodología utilizada es de tipo descriptivo. El diagnóstico muestra que se debe evaluar las actividades constantemente y socializar la distribución de tareas y labores.	Este trabajo permite crear estrategias tanto en los clientes de la empresa como en sus empleados creando diversas técnicas de satisfacción.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tesis de la Universidad del valle de la ciudad de Cali del año 2015, relacionado con la implementación del diseño organizacional, con el fin de establecer un antecedente y fortalecer el conocimiento propio para desarrollar la asesoría.

Tabla 3

Matriz de Antecedentes a Nivel Nacional.

Tipo de documento	nombre de documento y autor	Referencias Bibliográficas	problema de investigación	metodología y resultados	Aporte
Anteproyecto	Diseño organizacional para la empresa Vicky S.A.S. Autores: Diego Edison Molano Caicedo, Diego Fernando Vanegas López.	Univalle biblioteca digital.	Crear el diseño organizacional adecuado para la organización Vicky S.A.S	La metodología utilizada es de tipo descriptivo. El diagnóstico indica que es necesario evaluar y determinar el estado actual de la empresa sin tener que actuar directamente sobre él.	Este trabajo permite a la dirección conocer los factores controlables que afectan a la organización.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Antecedentes – Escala Internacional

Los antecedentes internacionales permiten saber cómo crear estrategias para entrar a competir de una manera eficaz con otros países, como abarcar nuevos mercados y culturas y estar en constante cambio en cuanto a la estructura y diseño organizacional de las organizaciones.

Este antecedente se obtuvo de una tesis de grado elaborada en Chile para obtener título de Magister en gestión de personas y dinámica organizacional en el año 2017.

Tabla 4*Matriz de Antecedentes Escala Internacional.*

tipo de documento	nombre de documento y autor	Referencias Bibliográficas	problema de investigación	metodología y resultados	Aporte
Tesis de grado	Propuesta de diseño organizacional para el área comercial de empresa Industrial A, Autor: Natalia Hernández Cifuentes.	Repositorio.uchile.cl	Realizar un análisis de la estructura organizacional del área comercial de una empresa Industrial, y hacer recomendaciones para un nuevo diseño organizacionales.	La metodología utilizada es de tipo descriptivo. Los resultados del diagnóstico muestran que la actual empresa industrial "A" no cuenta con una estructura organizacional clara y organizada.	Permite saber y crear estrategias competitivas en pro de mejorar procesos de las empresas comerciales.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Otro antecedente internacional que fue de gran ayuda para la realización de este trabajo y poder tener conceptos más amplios de lo que abarca un diseño organizacional permitiendo la mejora en la gestión administrativa. Este trabajo se realizó en la Universidad estatal península de santa Elena en la escuela de administración de empresas en el año 2013, Ecuador.

Tabla 5*Matriz de Antecedentes Escala Internacional.*

Tipo de documento	nombre de documento y autor	Referencias Bibliográficas	problema de investigación	metodología y resultados	Aporte
Tesis de grado	Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tour S.A. Autor: Fernando Alcides Yagual Rivera.	Repositorio.uchile.cl	La empresa no posee un diseño organizacional, que una visión a futuro de lo que quiere lograr, no está siendo administrada correctamente, su administración es empírica.	La metodología utilizada es de tipo descriptivo. El diagnóstico muestra que actualmente la organización operadora de turismo Carol Tour S.A. no cuenta con un diseño organizacional acorde a sus necesidades.	Permite conocer e identificar todos los componentes que debe abarcar y a quienes beneficia el diseño organizacional de una empresa funcional.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Marco Teórico

Para llevar a cabo el desarrollo de este trabajo primero es importante conocer el trayecto y la transformación que ha tenido el diseño organizacional desde sus inicios, siendo Henry Fayol en el año 1996 el pionero de la doctrina administrativa con su teoría clásica, quien construye el paradigma del proceso administrativo y las áreas funcionales; afirma que la función administrativa no solo es oficio o privilegio exclusivo del jefe si no que está se debe compartir y distribuir proporcionalmente entre los dirigentes de la organización y sus colaboradores. Sus principales aportes fueron los catorce principios administrativos y las seis operaciones fundamentales, donde la sexta operación que es la administración se constituye de los demás elementos que componen el proceso administrativo prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. (Fayol, 1917).

Posteriormente, un nuevo enfoque surge a partir de los planteamientos del biólogo Ludwing Bertalanffy con la teoría general de los sistemas que en 1940 fue adaptada por Kast y Kahn en donde se conceptualiza a la organización como un sistema abierto, en constante intercambio de información con otros sistemas por medio de complejas interacciones. Siendo uno de los aportes más relevantes de esta teoría ya que hace énfasis en los sistemas sociales, donde los cambios del exterior tienen impacto directo con la organización y los cambios internos de la misma tienen impactos sobre su entorno. (Kast y Kahn, 1966).

El paradigma con el que se llevara a cabo el estudio es el neoclásico o reformista (planteado por Bertalanffy adaptado por Kast y Kahn 1940 – 1970) ya que este abarca todos los componentes que son necesarios para realizar una buena administración, lo que es una empresa y todo lo que la integra. Generando un enfoque más sistémico para la realización de la investigación.

Consecuentemente entre finales de los años sesenta surgen enfoques administrativos que responden a los constantes cambios del entorno y exigencias económicas, tecnológicas y

administrativas. En este sentido se menciona la administración por objetivos (Peter Drucker, 1966), hace referencia a la orientación que debe tener la empresa comercial, en donde los colaboradores a partir de sus labores ayuden a contribuir con los objetivos generales de la organización sin descuidar sus actividades.

Entonces, se puede decir que una empresa debe mantener fronteras abiertas y estar en constante interacción de información para mejorar el desempeño de su estructura, generando estrategias a la compañía y permitiendo a los participantes desarrollar habilidades en pro de crear valor agregado a la organización; ayudando así a la construcción de la propuesta de diseño organizacional de “Colchonería y Mueblería los Cristales” mediante el control interno para lograr los objetivos propuestos en conjunto.

La asesoría se apoyará en el autor Enrique Louffat y su libro diseño organizacional basado en procesos para la construcción de la propuesta organizacional de la organización Colchonería y Mueblería los Cristales. Seguidamente de otros autores secundarios como Fred David con su libro Conceptos de Administración Estratégica realizando el correspondiente análisis interno y externo de la organización, para el análisis del sector se llevará a cabo la metodología de Michael Porter, analizando a través de las 5 fuerzas, para el análisis de la competencia se utilizará la

metodología de Betancourt con su libro “Análisis sectorial y competitividad “el cual se desarrollará mediante un estudio de benchmarking en el municipio de Cartago Valle.

Según Louffat “El diseño organizacional basado en operaciones permite un mapeo ordenado, sistemático e integrado de las operaciones diarias y muchas veces se expresa en una estructura orgánica complementada con reglas o manuales, instrucciones detalladas sobre los deberes y derechos de cada puesto en la organización., ocupado por alguien que entiende los requisitos para el puesto” (Louffat, 2017).

Se entiende por diseño organizacional tres factores importantes que abarcan el orden de la compañía desde el punto de vista empresarial. El autor afirma que “Primero hay que definir el modelo. la organización más adecuada; en segundo lugar, el patrón mencionado debe reflejarse en un gráfico u organigrama y finalmente, se debe considerar el desarrollo de manuales que incluye las explicaciones detalladas necesarias” (Louffat, 2017).

El primer factor a considerar es que, dependiendo de la organización, se identifica el modelo más adecuado y adaptativo de acuerdo a las necesidades del negocio. Cada negocio es diferente, tiene su propia identidad, el modelo elegido debe ser coherente con los objetivos planteados, porque de esta forma, se implementarán las estrategias previamente establecidas. (Louffat,2017)

Cada organización tiene autonomía para elegir su propio modelo organizativo porque es diferente a las demás. Sin embargo, todas las organizaciones deben saber la importancia de crear áreas de negocio que trabajen de acuerdo a su desempeño y así saber que tarea realizará cada integrante. Para ello, es necesario jerarquizar cada campo y definir el espacio en el que se ubica según su función. (Louffat,2017)

El segundo factor es que la estructura de este modelo bien llamado organigrama. La estructura de la empresa se representa mediante un gráfico en donde se podrá apreciar las diferentes áreas de la empresa y su cadena de mando. (Louffat,2017)

Por último, el tercer factor es el diseño y desarrollo del manual operacional donde se estructura y organiza la empresa de forma tal que todos los integrantes de la organización se informen y conozcan sus funciones y los procesos de la empresa. Estos factores son esenciales porque proporciona un resumen de la actividad comercial El personal debe saber cómo funciona

el sistema conocer en profundidad el diseño de la organización en la que están involucrados y de esta forma, potenciar la misión de la empresa. (Louffat,2017)

Louffat recalca la importancia de los procesos organizacionales, “Los procesos que combinan y vinculan secuencialmente actividades buscan agregar valor a los clientes internos y externos, al transformar las materias primas en productos finales o servicios finales”. (Louffat,2017)

Tipos de Procesos

Louffat (2017) Afirmó que los procesos organizacionales se pueden agrupar en cuatro categorías:

a) Procesos estratégicos: Son procesos derivados de la misión y visión, tales como metas y estrategias de cooperación. Representa la naturaleza y el propósito de la organización, la diferencia que aporta y los beneficios que aporta a los diferentes grupos de interés. Se basan en los factores de ventaja competitiva que ofrece la empresa. (Louffat,2017).

b) Procesos Operativos: También conocidos como procesos de ejecución, procedimiento o flujo; Son los encargados de realizar operaciones centrales encaminadas a prestar un servicio, preferentemente, a un cliente final externo. (Louffat,2017).

c) Procesos de apoyo: Son los encargados de establecer relaciones secuenciales, de renovación y de soporte, y su principal objetivo es el interés de los clientes internos, ya que posibilitan la inclusión de procesos estratégicos, estratégicos, operativos y de gestión. (Louffat,2017).

d) Procesos Administrativos: Quienes son los encargados de establecer relaciones sinérgicas para poder planificar, organizar, dirigir y controlar, de manera ordenada, general, adecuada y compuesta, todas las operaciones específicas dentro de la organización. (Louffat,2017).

Complementario a lo anterior, se considera de vital importancia para el desarrollo del diseño organizacional para la empresa Colchonería y Mueblería Los Cristales, el abordar las diferentes dimensiones que presenta una organización y mediante las cuales se describirán rasgos específicos de esta. Estas dimensiones se dividen en estructurales y contextuales y serán descritas a continuación (Daft R. , 2011).

Según Daft R. (2011), las dimensiones estructurales, describen características internas de una organización, entre ellas se encuentra *la formalización*, la cual hace referencia al nivel de documentación que se maneja en una empresa para el manejo de sus procesos, otra dimensión estructural es *la especialización* la cual describe que tan especializado se encuentra cada empleado con relación a sus funciones en pro de los objetivos de la organización, *la jerarquía de la autoridad* expresa el orden y autoridad que se maneja en cada nivel de la compañía, *la centralización* por su parte, se refiere al nivel de concentración de la autoridad en cada uno de los niveles y su autonomía a la hora de tomar decisiones, así como *el profesionalismo* hace énfasis al grado de formación educativa del personal y finalmente *las razones del personal*, que es la relación entre el número de personas empleadas en un área específica, frente al total de empleados de la organización.

También Daft R. (2011), describe unas dimensiones contextuales las cuales abarcan de manera general toda la organización, tales como *el tamaño*, el cual se refiere a la amplitud o extensión de la empresa con relación a la cantidad de empleados; su también es una dimensión referida a las herramientas, técnicas y acciones que se realizan al interior de la organización para cumplir sus objetivos. *Su entorno* también se considera otra dimensión y *tecnología*

organizacional comprende esos elementos externos que rodean a una compañía, al igual que su *Cultura*, definida como los valores, creencias, normas y demás creados al interior de una organización como sistema social; finalmente, la última dimensión contextual son *las metas y la estrategia* de una empresa, las cuales definen su propósito y las diferencias con otras organizaciones.

A continuación, se dispone mediante la tabla 6, a realizar la síntesis correspondiente del marco teórico y lo que este aporta a la investigación, se identifican aspectos o variables importantes para el diseño organizacional.

Tabla 6
Síntesis Marco Teórico.

Autores	Teoría	Descripción	Interpretación	Variable / Aspectos
Henry Fayol (Teoría Clásica) 1996	Teoría Clásica de la Administración	Se centra en la importancia de que en las organizaciones los colaboradores también son parte fundamental para cumplir los objetivos y que la función administrativa no solo le corresponde al jefe si no es algo en conjunto.	Esta teoría aporta mucho a la realización del diseño organizacional permite tener una visión más clara a la hora de crear los objetivos organizacionales a través de un trabajo grupal eficiente.	Diseñar Patrones de pensamiento Colectividad
Ludwing Von Bertalanffy (Teoría de sistemas) 1940	Teoría de sistemas	Enfatiza la importancia de que las organizaciones operen como un sistema abierto, ya que las fuerzas ambientales pueden afectarlas directa o indirectamente. Por lo tanto, se puede aplicar ampliamente en diversas actividades económicas. El diseño organizacional Básicamente se enfoca en esquematizar de forma clara el funcionar de las organizaciones a través de documentos formalmente constituidos donde se evidencie la visión de la organización y las actividades que deben realizar los integrantes para poder cumplir con esta.	Cuando se logran identificar factores externos e internos de la organización permiten crear estrategias en pro del mejoramiento continuo de la misma, ayuda a conocer debilidades y fortalezas tanto de la empresa como de su entorno.	Estrategias Entorno Competitividad
Enrique Louffat 2017	Diseño organizacional basado en los procesos	El diseño organizacional Básicamente se enfoca en esquematizar de forma clara el funcionar de las organizaciones a través de documentos formalmente constituidos donde se evidencie la visión de la organización y las actividades que deben realizar los integrantes para poder cumplir con esta.	Ayuda a la construcción de la propuesta de diseño organizacional enfocada más a los procesos que realiza esta organización, generando orden y control estratégico, direccionando a la empresa a crear valores agregados.	Control Diseño organizacional Procesos Estratégicos Toma de decisiones
Richad L. Daft	Teoría y Diseño Organizacional	Expresa la importancia del Diseño Organizacional como una herramienta de análisis de los diferentes componentes de una organización y los cambios que puede producir en esta, la manera como se maneje cada uno de estos elementos.	Complementa el desarrollo del diseño organizacional, a partir del análisis de sus dimensiones	Dimensiones Estructurales y Contextuales

Fuente. *Elaboración propia, (2022).*

Marco Conceptual

A continuación, se dan a conocer mediante la Tabla 7, los conceptos más relevantes según varios autores, lo que permite una explicación más clara y amplia del trabajo de diseño organizacional.

Tabla 7
Síntesis Marco Conceptual.

Concepto	Descripción	Aporte al trabajo de grado	Variables
Diseño Organizacional Chiavenato 2007	Es un proceso planificado de cambios culturales y estructurales que prevé la institucionalización de un conjunto de tecnologías sociales, de modo ue la organización pueda diagnosticar, planificar e implementar dicho cambio con la ayuda de un consultor.	Esta definición nos orienta en cuanto a que debemos tener presente a la hora de diseñar la estructura organizacional de una empresa, ya que se deben tener en cuenta varios aspectos, el cual debe ser beneficioso tanto para la empresa como para sus colaboradores.	Planificar Implementar Cambios
Administrar Arenas1984	La administración es “una ciencia social que persigue los objetivos corporativos a través de la estructura y los esfuerzos humanos coordinados”	Se debe tener claro que se requiere para tener una buena administración ya que esta es la base para llevar al éxito a una organizacional, hacerla productiva y competitiva.	Sociedad Trabajo en conjunto Recursos humanos Recursos materiales
Estructura organizacional Mintzberg 1998	Se puede definir como un conjunto de medios utilizados por la organización con el propósito de dividir el trabajo en diferentes tareas y asegurar una coordinación efectiva entre ellas.	Nos aporta un concepto clave de orden, claridad y trabajo en equipo ya que a partir de ello la organización alcanza su desarrollo y mejoramiento siempre y cuando se enlacen todos sus elementos.	Formación Mejoramiento Planeación
Direccionamiento estratégico Humberto Serna Gómez. Novena Edición	Para crecer, obtener ganancias y sobrevivir en el mercado, las organizaciones deben tener una idea muy clara de hacia dónde se dirigen, o, en otras palabras, definir su dirección estratégica. La dirección estratégica está implícita en los principios comerciales y en la visión y misión de la organización.	Para crear el diseño organizacional de la colchonería y mueblería los cristales primero es de suma importancia saber su razón social, para donde quieren ir, ayuda a visualizar los objetivos organizacionales a si mismo crear planes de acción para que estos se logren de la mejor manera.	Estrategias Direccionamiento Referencia

Concepto	Descripción	Aporte al trabajo de grado	Variables
Centralización Richar L. Daft Undécima Edición	Se refiere al nivel jerárquico del poder de decisión. Cuando la toma de decisiones permanece en la cima, la organización está centralizada.	Se debe definir con claridad cuál es la jerarquía de la organización, saber cuáles son las funciones de cada cargo, a quien se debe dirigir cuando se presente un inconveniente y en su defecto quien es el que toma las decisiones más importantes.	Jerarquía Poder Autoridad
Formalización Richar L. Daft Undécima Edición	Se refiere a la cantidad de documentos escritos en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, reglamentos y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades	Esta definición aporta mucho a la investigación ya que la falta de formalidad de la empresa es la que no le permite avanzar, se debe crear documentos formales que establezcan el diseño organizacional de forma que este claro y ordenado donde se explique todo el funcionar de la organización.	Misión Visión Objetivos estratégicos Mapa procesos diagrama de flujo Organigrama

Fuente. *Elaboración propia, (2022).*

Marco Contextual

Este trabajo se llevará a cabo en la empresa Colchonería y Mueblería los Cristales ubicada en el municipio de Cartago Valle del cauca (calle 12 # 6 – 52) centro. Esta se encuentra en uno de los sectores más comerciales del municipio, cerca de la plaza conocida como “la galería”, es fundadora en el sector con aproximadamente 52 años en el mercado, siendo uno de los negocios más competentes en cuanto al comercio de colchones y muebles debido a sus precios tan bajos y asequibles.

Cartago Valle del Cauca es conocido como el "Sol Más Alegre de Colombia" por su clima tropical seco, maravillosos bordados, representaciones culturales y artísticas, los sitios más representativos son las iglesias, Plaza de Bolívar, Parque la Isleta, Parque de los Sueños, Parque Lineal y la Casa del Virrey entre muchos otros lugares que resultan atractivos para los turistas, actualmente se han realizado diversos cambios estéticos que hacen que el municipio sea más reconocido y frecuentado. Entre las actividades comerciales más destacadas se encuentran la agricultura, la ganadería, el comercio y la industria. (Cámara de comercio Cartago, 2019).

Ilustración 1

Ubicación Cartago, Valle del Cauca.



Fuente. Google Maps (2020).

Marco Legal

Decreto 3743 de 1950, (Código sustantivo del trabajo). Es el marco legal que regula y disciplina las relaciones, obligaciones y deberes de las empresas con los trabajadores, es decir, hace explícito las obligaciones contraídas de los empleadores con los empleados en marco de un contrato de trabajo.

Decreto 410 de 1975, (Código de comercio). Es la disposición legal que regula la actividad comercial de los comerciantes. Entre sus facultades se encuentra disciplinar y regular la actividad comercial en la sociedad. Por tanto, define comerciantes (Art. C. CCIO) a las personas naturales y jurídicas “que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considere mercantiles”, es decir, cuando tenga un registro mercantil, un establecimiento comercial o haga publicidad de comerciante.

Decreto Ley 1295 de 1994, sistema de riesgos profesionales. Busca prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades profesionales y los accidentes que puedan ocurrirles producto de las actividades laborales.

Decreto 3626 de 2005. Reglamenta el Decreto ley 765 de 2005, hace referencia en su artículo primero, a las funciones y perfiles del rol de los empleados en la unidad administrativa especial dirección de impuestos y aduanas nacionales y hace claridad sobre la responsabilidad de la secretaria de desarrollo humano o quien haga sus veces, de la actualización de las funciones, la definición de las responsabilidades de los empleados; el perfil del rol y su consecuente ubicación en las áreas funcionales y procesos de sistemas específico de carreras.

Ley 60 de 1981. Artículo primero. Entiéndase por administración de empresas, la implementación de elementos proceso encaminados a planear, organizar, dirigir y controlar toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios.

En el siguiente cuadro se realiza una síntesis de la respectiva normativa anteriormente mencionada que formaliza el proyecto a realizar y el impacto que estas Producen en el proyecto.

Tabla 8*Matriz de impacto legal.*

Ley/norma	Ventaja	Desventaja	Impacto Positivo	Impacto negativo
Decreto 3743 de 1950, Código sustantivo del trabajo.	El empleado tiene estabilidad laboral de acuerdo al contrato firmado. El empleador se esfuerza más por conseguir seguir dentro de la organización.	Si no se da un buen uso del código sustantivo del trabajo esto podría traer sanciones, multas e incluso demandas para la empresa.	Este decreto representa un impacto positivo para el estudio ya que permite diseñar los diferentes contratos laborales, responsabilidades y funciones que desempeñaran los miembros de la organización.	N/A
Decreto 410 de 1975, Código de comercio	Permite identificar a la empresa a que sector pertenece.	N/A	Ayuda a estructurar el diseño organizacional de la empresa ya que describe las actividades mercantiles, obligaciones y documentos legales de la empresa.	N/A
Decreto Ley 1295 de 1994, Sistema de Riesgos Profesionales	Protege a los empleados de los diversos accidentes que se puedan presentar y la indemnización por los mismos.	N/A	Da confiabilidad a los empleados se crea un clima organizacional armonioso y sentido de pertenencia por la empresa.	N/A
Decreto 3626 de 2005	Permite la dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y hace claridad sobre la responsabilidad de la secretaria de desarrollo humano.	N/A	Define las funciones y perfiles de los roles a desempeñar, de acuerdo a su conocimiento y profesionalismo.	N/A
Ley 60 1981	Permite la implementación de elementos proceso encaminado a planear, organizar, dirigir y controlar toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios.	Cuando no se lleva a cabo una buena administración y no se hace el adecuado uso de los recursos de la organización puede ocasionar muchos problemas.	Mediante una adecuada administración se realizará el diseño organizacional en el cual se planeará, organizará y estructurará adecuadamente la parte interna de la empresa.	N/A

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Diseño Metodológico

El presente estudio se realizó bajo la modalidad de asesoría mediante los lineamientos establecidos por la Universidad del Valle, teniendo como finalidad la creación de una propuesta de diseño organizacional para la organización Colchonería y Mueblería los Cristales contribuyendo al mejoramiento, desempeño interno y la competitividad de la misma.

Enfoque

El siguiente trabajo presenta un enfoque cualitativo, pues según (Janesick, 1998) Un enfoque cualitativo puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que visibilizan el mundo, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de notas, anotaciones, grabaciones y explicaciones. Es naturalista (porque estudia organismos y personas en su contexto o entorno natural) y explicativo (porque intenta comprender fenómenos a partir de ideas). Lo que significa que la gente lo está dando). (Janesick, 1998, pág. 9)

Se escoge este enfoque ya que para la formación del diseño organizacional de “Colchonería y Mueblería los Cristales” no se efectuará una medición numérica, el estudio se llevará a cabo de acuerdo a las experiencias y la trayectoria de la organización.

Tipo

En este estudio descriptivo se abarcan ambas finalidades tanto básica y aplicada ya que se llevará a cabo una bitácora, se utilizarán método de observación y diferentes técnicas que van ligado a las diferentes teorías, hechos, documentos que tenga actualmente la organización y ayuden a enriquecer el conocimiento a su vez sirva de referencia para poder llevar a cabo el respectivo diseño organizacional.

Fuentes

Para el enfoque cualitativo, al igual que para el cuantitativo, la recolección de datos es fundamental, su único fin es no medir variables para realizar inferencias y análisis estadísticos. Lo que se requiere en la investigación cualitativa es la recopilación profunda de datos (que se convierten en información) de una persona, organismo, comunidad, lugar o situación; en las "expresiones" de cada tipo. (Hernandez, pág. 583).

Se utilizarán tanto fuentes primarias como secundarias, métodos de observación como Bitácora, visitas, entrevistas, documentos, registros de la situación actual de la organización, trabajos de grado de la biblioteca digital de la universidad del valle y otras universidades, bases de datos, revistas, libros, documentos bibliográficos y demás fuentes para obtener información pertinente del estudio.

Variable

En la investigación no experimental se presentan variables independientes y no se pueden manipular, no existe un control directo sobre estas variables y no se pueden afectar por haber ocurrido y sus efectos. (Hernandez S. , pág. 205).

La variable a realizar es no experimental ya que no se llevarán a cabo procesos científicos o de descubrimiento.

Alcance

Los estudios descriptivos tienen como objetivo esclarecer los rasgos, características y rasgos de una persona, grupo, comunidad, proceso, objeto o cualquier otro fenómeno que se esté analizando. En otras palabras, miden, evalúan o recopilan datos sobre diferentes conceptos (variables), aspectos, tendencias o componentes del fenómeno en estudio. En la descripción, se

selecciona una de varias preguntas y se mide o recopila información sobre cada pregunta, para describir lo que se está estudiando. (Mertens, 2005, pág. 102).

El tipo de estudio que se abarca en esta asesoría es el descriptivo ya que permitirá definir las diferentes funciones y actividades de los miembros de la organización “Mueblería y Colchonería los Cristales”. Se estructurarán los documentos formales de la empresa abarcando misión, valor, valores, políticas, organigramas, jerarquías, división de tareas, caracterización de procesos y descripción de los cargos que componen esta organización.

Diseño

investigación-acción

“El propósito de la Investigación Acción es resolver problemas inmediatos y cotidianos y mejorar procesos específicos, y su objetivo principal es proporcionar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y decisiones, procesos y reformas estructurales.”. (Sandín, 2003, pág. 706).

Método

“El método cualitativo de investigación es particularmente adecuado para comprender los significados que las personas atribuyen a sus experiencias. (Hoshmand, 1989, pág. 730).

Debido a que la investigación a realizar es de tipo cualitativa, el método adoptado será el inductivo ya que parte de lo particular a lo general, es decir, se tomará como primera instancia las bases de administración empíricas que se viene manejando en la empresa Colchonería y Mueblería los Cristales para implementar el nuevo diseño organizacional.

Población-Individuos

La empresa “actualmente cuenta con 12 empleados a los cuales ira dirigido el estudio y a los cuales se les hará la entrevista tipo censo que tiene como una de las finalidades

implementar la correcta distribución de las diversas funciones y tareas que desempeñan en la empresa, También se entrevistarán a los administradores para saber la jerarquía y funcionalidad de la organización.

Instrumentos

Observación

“En la investigación cualitativa tenemos que estar entrenados para la observación y esto es diferente a solo mirar (lo que hacemos todos los días). Es una cuestión de grado. Y la observación investigativa, no se limita a los sentidos, sino que incluye todos los sentidos (Esteberg, 2002, pág. 587).

Entrevistas

Se realizarán entrevistas para recolectar información de la empresa de forma estructurada, entrevistas verbales, escritas, abiertas, generales entre otras.

“A menudo, en la investigación cualitativa, las entrevistas iniciales son abiertas y de tipo 'experimental', y se estructuran a medida que avanza el trabajo de campo. (Mertens, 2005, pág. 597).

Interpretación de Contenido

La investigación a realizar es descriptiva, se basa en la delegación de conductas y funciones que se pretenden establecer formalmente a través de la información recolectada, la comparación de una administración con conocimientos empíricos a una que cuente con un diseño organizacional bien estructurado, y así identificar como esto conlleva a la mejora de la organización.

Plan de realización**Tabla 9***Actividades a Realizar.*

Objetivos Específicos	Actividades
Analizar el ambiente externo de la organización para identificar sus amenazas y oportunidades, de igual forma, analizar la situación interna para conocer sus fortalezas y debilidades.	*Matriz de evaluación de factores externos (EFE). *Perfil de oportunidades y amenazas (POAM). *Matriz de evaluación de factores internos (EFI). *Perfil de capacidad interna (PCI).
Analizar el sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo.	Cinco fuerzas de Porter, analizando así clientes, competencia, nuevos entrantes, proveedores y sustitutos.
Analizar la competencia de la organización mediante estudios comparativos con otras organizaciones similares.	Benchmarking
Formular el diseño organizacional para la empresa colchonería y mueblería los cristales, para facilitar su mejoramiento y desempeño.	Visión, Misión, objetivos estratégicos, Estrategias – Dofa, Mapa de procesos, estructura(organigrama), Diagrama de flujo
Diseñar el sistema de seguimiento y control de los planes.	Crear indicadores que monitorear y controlar el comportamiento de los procesos en evolución.

Fuente. *Elaboración propia, (2022).*

A. Análisis interno y externo Colchonería y Mueblería Los Cristales

Análisis Externo de la Empresa

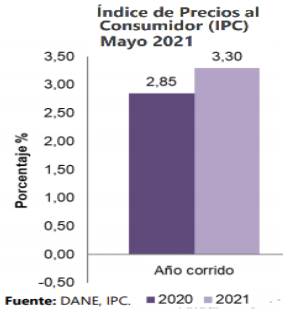
Una organización en busca de su desarrollo, requiere de una transformación continua, del aprovechamiento de los recursos que le brinda el entorno y su adaptación al cambio. Es por esto que el conocimiento de todo cuanto la rodea y alimenta, es de vital importancia ya que le permitirá tomar las decisiones correctas para afrontar los retos y desafíos que se presenten en busca de su crecimiento.

Cada componente se revisa a partir de las variables consideradas de mayor relevancia para la empresa y mediante información de diversas fuentes, se realizó el análisis de cada una de estas variables con el fin de clasificarlas de una manera acertada, catalogándolas como oportunidad o amenaza.

Análisis entorno económico

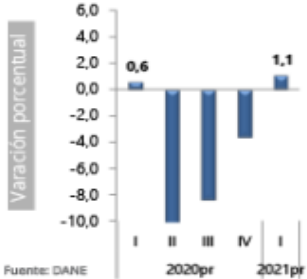
El término entorno económico hace referencia a aquellas variables externas y económicas, que impactan a los consumidores y el mercado, afectando en el hábito de compra y la rentabilidad de las organizaciones (Retos Directivos, 2021). Entendiendo este como un entorno dinámico, cambiante y que requiere ser considerado para la planeación de las organizaciones y desarrollo de estrategias, las siguientes variables corresponden al entorno económico y afectan de manera directa a la Colchonería y Mueblería los Cristales y por tanto fueron analizadas a continuación:

Tabla 10*Índice de Precios al Consumidor.*

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto Sobre la Empresa
Índice de Precios al Consumidor	Amenaza	El Índice de Precios al Consumidor en mayo fue de 3,3% según el DANE, un 1% mayor al mes anterior, siendo el más alto del año 2012. Esto reduce el poder adquisitivo de la moneda por incremento en los precios y el cambio en las tasas del Banco de la Republica, buscando mitigar el impacto del incremento (Portafolio, 2021).  Fuente: DANE, IPC.	Con más de un mes de paro, generando desabastecimiento en el país, además del impacto de la emergencia sanitaria, la inflación tuvo que subiendo en mayo, por encima de la meta que tiene el Banco de la República para el 2021, de 3%. Esto, de la mano con los problemas de otros países, podría tener un efecto negativo en el poder adquisitivo de los colombianos y en la economía del país, según expertos (Portafolio, 2021).	Por no ser los muebles y colchones, productos de primera necesidad se convierte el sector de los muebles uno de los más afectados al presentar bajos niveles de consumo, ya que las contingencias que atraviesa el país obliga a las personas a inclinar sus ingresos al consumo de productos de primera necesidad. Esta situación genera una baja participación del sector en el IPC acumulado del país.	Para una empresa comercializadora como Colchonería y Mueblería Los Cristales esto tiene un efecto directo ya que el incremento de los precios obliga a limitar las compras del consumidor primordialmente a los productos de primera necesidad y suspender o reducir el consumo de productos como los ofertados por esta empresa.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tabla 11*Producto Interno Bruto.*

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto Sobre la Empresa
Producto Interno Bruto	Oportunidad	El PIB del País para el primer trimestre del año, evidencio un crecimiento del 1,1% lo cual es una excelente noticia para la economía colombiana. Además, según el Indicador de Seguimiento a la Economía (ISE) muestra un incremento del	(PIB) Producto Interno Bruto enfoque de la producción Tasa de crecimiento anual en volumen' (2021^{pr}-I)  Fuente: DANE	El optimismo con el que los analistas económicos ven el crecimiento del PIB es importante para la recuperación y el crecimiento de un sector como el de los muebles	Colchonería y Mueblería Los Cristales es una empresa en desarrollo, con recursos limitados la cual se vio afectada por los problemas sociales y políticos que durante este tiempo ha atravesado el

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto Sobre la Empresa
		11,8% para el mes de marzo. Los sectores más importantes e influyentes en este repunto fueron el comercio, transporte, hotelería, industria y agricultura quienes contribuyeron con un 7,9% del crecimiento total (Portafolio, 2021).	A pesar de los problemas políticos y sociales del país y una reforma tributaria inconclusa, analistas consideran que la economía puede tener un crecimiento superior al 5% en 2021. La reactivación de la movilidad y desarrollo de los sectores, representó resultados muy positivos para el primer trimestre en el país (Portafolio, 2021).	para el hogar, quien se ha visto limitado en especial por problemas de distribución y bajo consumo.	país; la esperanza de un repunte en la economía representa para esta empresa la oportunidad de recuperarse de la crisis y desarrollar la planeación de sus objetivos, bajo unas condiciones más amigables.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tabla 12

Créditos y Tasas para el Sector.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto Sobre la Empresa
Créditos y Tasas para el Sector	Oportunidad	De los 225 billones de pesos que representan la cartera de La banca, esta presentó reprogramaciones, refinanciaciones y alivios, hasta al 43,5% de esta cartera, otorgando además un total de 203 millones de préstamos nuevos equivalentes a 257 billones de pesos para inversión, capital de trabajo o vivienda. Además, se suma a la refinanciación, alrededor de 15 billones de pesos en avales del Fondo Nacional de Garantías (García M, 2021).	La banca en Colombia, ha intentado contribuir con la sociedad y el gobierno apoyando para que el sector productivo, pueda llevar a cabo sus actividades de producción e inversión, además de continuar con programas de inclusión financiera, ayudar al Gobierno para la entrega de subsidios, y también promoviendo el desarrollo sostenible del país. Se debe mantener la recuperación de la economía y el empleo durante el último trimestre del 2020, de manera que este año se pueda crecer entre 4,5 y 5%.	Tanto para el sector de los muebles para el hogar, como para el sector del comercio en general, el papel de la banca es importantísimo como apalancamiento para acelerar el crecimiento y desarrollo de los proyectos u objetivos planteados a partir de la planeación de las empresas.	La intención de Aso bancaria de mantener las tasas bajas, facilidades de pago a los créditos y programas para incentivar a las empresas, representa una oportunidad importante para Colchonería y Mueblería Los Cristales la cual actualmente atraviesa por una compleja situación económica debido a las dificultades anteriormente planteadas y por tanto sería de gran ayuda ingresos o recursos financieros para apalancar su operación.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tabla 13*Tratados de Libre Comercio.*

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto Sobre la Empresa
Tratados de Libre Comercio	Oportunidad	En la actualidad existen 17 acuerdos vigentes de Tratados de Libre Comercio en el país, la baja cantidad de acuerdos y la poca participación del comercio internacional en el PIB, nos posiciona como una economía cerrada. Estos acuerdos llevaron años de negociaciones y análisis entre los implicados y por tanto, no se deben perder; renegociar podría llevar mucho tiempo y no obtener mejores resultados (Vargas, 2020).	Los TLC generan siempre discusión y discordia, en especial en momentos que llama al proteccionismo, como en este caso la pandemia. Estos acuerdos buscan acercar a los empresarios locales, a mercados más grandes, sin perjudicar el comercio y la producción local, sin embargo, para la contraparte constituimos una porción pequeña de su comercio, no cederán fácilmente y pueden buscar mayores beneficios (Vargas, 2020).	Los Tratados de Libre Comercio para el sector de los muebles y el comercio, representa una oportunidad de desarrollo para un sector comercial como el de los muebles para el hogar ya que pueden generar alianzas comerciales para obtener nuevos proveedores y exportar productos a nuevos mercados.	Para Colchonería y Mueblería Los Cristales es positivo la regulación de los TLC en la actualidad, ya que, por ser una empresa en proceso de consolidación, requiere de tiempo y recursos para ser más competitiva. Por tanto, tener nuevos competidores dificulta aún más su proceso; sin embargo, a mediano y largo plazo la empresa se debe proyectar para aprovechar los TLC para potencializar su crecimiento.

*Fuente. Elaboración propia, (2022).***Análisis entorno político**

Según (Hernandez V. , 2019), no es posible controlar una variable externa de una organización, por tanto, es relevante su estudio para entenderla y reconocer el impacto que esta puede generar en una. En este caso, se hace referencia al entorno político definido como el contexto institucional existente en la sociedad que se desarrolla una empresa. Un gobierno, cambiante puede modificar sus políticas y acciones de manera intempestiva, la planeación y las decisiones establecidas por la administración de una empresa como Colchonería y Mueblería Los Cristales, por tanto, es importante mantener constante vigilancia y actualización de las políticas del país, para consolidar y adaptar las estrategias de la organización a los cambios. A continuación, se analizará las variables seleccionadas para estudiar el entorno político de la empresa.

Tabla 14*Políticas de Comercio Exterior.*

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto Sobre la Empresa
Políticas de Comercio Exterior	Oportunidad	El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la mano con Colombia Productiva, dieron apertura a la 5ta versión del programa 'Certificaciones de Calidad para Exportar'. Para este año, el programa contará con más de 4350 millones de pesos, como recursos a entregar a empresas y laboratorios del país sin carácter de reembolso (Mincomercio, 2021).	El impulso del Ministerio de Comercio con este proyecto, busca como objetivo el preparar a más empresas en exportación de bienes y servicios, de manera que puedan obtener la certificación de calidad para aprovechar los beneficios del proceso de exportación y participación en mercados internacionales (Mincomercio, 2021)	De igual manera que los TLC, las políticas de comercio exterior son medidas gubernamentales que afectan de manera directa a los sectores económicos del país, por tanto, se debe buscar su aprovechamiento y controlar su impacto en caso de ser negativo.	Dadas las condiciones actuales de pandemia y crecimiento de mercados electrónicos, es una oportunidad importante para Colchonería y Mueblería Los Cristales políticas como esta, para comenzar a desarrollar proyectos de exportación, ampliar la cobertura de los mercados y llegar a más clientes.

Fuente. Elaboración propia, (2022).**Tabla 15***Marco Legal para la Paz.*

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto Sobre la Empresa
Marco Legal para la Paz	Amenaza	Más de 89 masacras registra el país durante el año 2020, la mayoría de estas en seis departamentos del país y en el 89% de estas la Defensoría del pueblo habría notificado al Gobierno del riesgo que existía de que estas se dieran en dichos territorios. El secretario general ante tan situación de emergencia solicito reforzar la fuerza pública en estas regiones buscando mejorar la seguridad y proteger de la violencia a las comunidades vulnerables. (Cortes Villalba, 2021).	Según el informe de la ONU para hacer realidad una paz duradera en Colombia es necesario la presencia integrada del Estado en todo el país. Esto no se evidenció en Colombia diciembre de 2020 y marzo de 2021, generando pobreza, grupos armados ilegales e incremento desmedido de la violencia por disputas de negocios ilegales en diferentes regiones del país.	Para el crecimiento de un sector como los muebles del hogar y el comercio en general, se requiere de unas condiciones especiales en cuanto a seguridad que le permita a todos los involucrados la libertad para operar en todo el territorio sin temor a poner en riesgo a su capital humano, por tanto, garantizar la paz del pueblo colombiano es una necesidad imperante para el desarrollo de todos los sectores del país.	La violencia es un problema que afecta todo el país, la ciudad de Cartago no es la excepción por tanto afecta y condiciona a empresas como Colchonería y Mueblería Los Cristales quien se ven afectada por el daño humano, psicológico, social, económicos, de movilidad y demás, que trae consigo la violencia y la falta de seguridad.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tabla 16*Gasto Público.*

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto Sobre la Empresa
Gasto Público	Amenaza	El Ministerio de Hacienda en busca de ser más eficiente en el manejo de sus recursos, informó que dentro de los \$313,9 billones de pesos presupuestados para el desarrollo de sus planes durante el 2021, ya tiene incluido un recorte importante en muchos de los gastos requeridos para el funcionamiento del Estado. Ya desde 2020 el Gobierno viene buscando gestionar los recursos públicos y controlar sus gastos, como medida generada por la pandemia del Covid 19 (Nuevo Siglo, 2021).	En medio de la crisis fiscal, social y económica por el impacto de la pandemia, desde distintos sectores de está urgiendo al Gobierno para que también se apriete el cinturón, recortando gastos de funcionamiento y rubros no prioritarios (Nuevo Siglo, 2021).	Para el sector de los muebles, es importante el gasto público desde el consumo que este representa para el sector, mediante el cubrimiento de muebles y adecuaciones requeridas para el funcionamiento de sus instalaciones y oficinas. Además de la generación de empleo que representa ingresos y por tanto capacidad de consumo en productos del sector.	El gasto público afecta directamente la economía, el desempleo, el consumo y aspectos como la infraestructura vial. Para Colchonería y Mueblería Los Cristales la reducción del gasto público puede generar reducción en muchas obras en especial que afecten los canales de distribución, además de reducir empleos e ingresos que pueden ir al consumo de los productos de la empresa.

Fuente. Elaboración propia, (2022).**Tabla 17***Inestabilidad Política.*

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto Sobre la Empresa
Inestabilidad Política	Amenaza	En este último periodo de gobierno la inconformidad por las decisiones políticas se ha evidenciado mucho antes de la pandemia, generando protestas sociales, cambios drásticos en las elecciones regionales y baja aceptación de muchos de los gobernantes electos. Se esperaba que el 2020 trajera consigo cambios drásticos en reestructuración buscando soluciones a tanta inestabilidad política, cosa que no ocurrió (El Espectador, 2020).	La emergencia sanitaria por la pandemia, incremento la problemática que ya se evidenciaba en todos los niveles y sectores del país. Hoy Colombia evidencia en sus hogares, los problemas que se denuncian en las protestas sociales. Ya es general la conciencia acerca de las dificultades sociales, económicas, de seguridad salud, etc (El Espectador, 2020).	La inestabilidad política juega un papel importante para cualquier sector, ya que se requiere de una estabilidad política y social, para garantizar el desarrollo de los planes de gobierno para su economía y ya que cada sector trabaja de la mano de los lineamientos generales del estado, esta inestabilidad no permite garantizar el desarrollo de los planes por sector.	La falta de respuestas del Gobierno Colombiano antes las dificultades de los sectores económicos, hace que la inestabilidad política sea un punto crítico, perdiendo credibilidad de la sociedad local e internacional, generando problemas de orden público e impactando a empresas como Colchonería y Mueblería Los Cristales debido a problemas de orden público.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Análisis entorno tecnológico

La tecnología se entiende como el cómo hacer las cosas, este conocimiento soportado por la ciencia, este nivel tecnológico es uno de los aspectos más importantes de una empresa para su mejora continua, para mantener niveles altos de competitividad en el mercado y sin importar el sector.

La tecnología provee herramientas para generar desarrollo de nuevos productos, maquinas, herramientas, materiales y servicios, a partir de una mayor productividad y eficiencia en los procesos, desarrollo de innovación y reducción en costos de producción y distribución, llevando además, bienestar para el capital humano (Peñalver, 2012). La siguiente tabla analiza los factores más relevantes de entorno tecnológico para la empre Colchonería y Mueblería Los Cristales.

Tabla 18
Impacto del Desarrollo Tecnológico.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto Sobre la Empresa
Impacto del Desarrollo Tecnológico	Oportunidad	Diez nuevos Centros de Transformación Digital Empresarial (CTDE) fueron presentados en Pereira, completando actualmente 24 de estos centros en varias regiones del país, impactando a las empresas mediante el diagnóstico de su estado digital y el diseño estrategias de mejora de manera personalizada. La idea es a través de la implementación de soluciones de las TIC y desarrollo de habilidades organizacionales, transformar 3500 empresas este año (Mincomercio, 2021).	Este proyecto se presenta como una estrategia de los ministerios de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, y el de Comercio, Industria y Turismo, a través de iNNpulsa Colombia, brindando asesoría y acompañamiento técnico a empresarios para la implementación de tecnologías en sus organizaciones, fortaleciendo sus negocios y facilitando el proceso de reactivación económica, buscando con ello, llegar a atender a 10 mil mipyme del país al finalizar 2021 (Mincomercio, 2021).	Tanto el sector de muebles para el hogar, como el de industria y comercio se ven altamente beneficiados de proyectos como estos, los cuales impulsan el desarrollo en todos sus procesos y niveles, los cuales se verán reflejados en el desarrollo y crecimiento de sus empresas, a través de la innovación y tecnología.	Los Centros de Transformación Digital se convierten en una gran oportunidad para empresas como esta, en busca de un apoyo y acompañamiento para reestructurar sus procesos y ser más competitivos en sus mercados, a partir del aprendizaje y la actualización de toda su operación.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tabla 19
Gastos de Investigación

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto Sobre la Empresa
Gastos de Investigación	Oportunidad	Los propietarios y administradores de diversos negocios del sector comercial podrán acceder a múltiples servicios de manera gratuita, como diagnósticos en línea, para identificar problemas financieros y comerciales de su empresa. Esto informó el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y Colombia Productiva, esto con el fin de transformar y reactivar la economía; además, se brindará apoyo en creación de páginas web, manejo de herramientas de pago electrónico y acceso a códigos de barras para micro negocios (Mincomercio, 2021).	A pesar del retraso en el uso de herramientas tecnológicas, virtuales y electrónicas que presenta el país, el 46,2% del empleo en este, es generado por los cerca de 5,4 millones de micro negocios, evidenciando además un incremento en 2020 del 18,5% de estos en el uso de herramientas tecnológicas, con relación al año anterior; lastimosamente en la actualidad alrededor del 69% de este tipo de negocios aun no emplea medios tecnológicos y virtuales.	Específicamente este proyecto, beneficia al sector comercial el cual según cifras presenta serias deficiencias especialmente en sus Pymes y su bajo desarrollo en herramientas tecnológicas y su aprovechamiento lo impulsaría y potencializaría su crecimiento en la economía.	Programas como este, ofrecido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo permite a empresas como Colchonería y Mueblería Los Cristales generar mayor desarrollo tecnológico y mayor competitividad sin recurrir en inversión o gastos financieros, por lo cual es una oportunidad que debe ser tenida en cuenta y aprovechada al máximo.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tabla 20
Nivel de Desarrollo Tecnológico.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto Sobre la Empresa
Nivel de Desarrollo Tecnológico	Amenaza	Entre 158 países analizados en cuanto a su nivel de desarrollo tecnológico, Colombia ocupó la posición número 78 con una calificación de 0,44 sobre 1 según informó la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Esta valoración a pesar de estar en el promedio de los países evaluados, sigue siendo muy baja si se analiza contra países de gran desarrollo como es el caso de Estados Unidos, quien está en primer lugar (Portafolio, 2021).	Actualmente, Colombia presenta serias deficiencias en cuanto a adaptación y uso de herramientas tecnológicas que permitan un crecimiento en su economía, a pesar de la gran importancia que estas tienen en el presente y el futuro, para la competitividad de las naciones en el mundo (Portafolio, 2021).	El bajo nivel de desarrollo tecnológico de un país es una problemática general de todos los sectores económicos, ya que este permite el desarrollo o retraso del país en general, especialmente en un mundo globalizado donde la competitividad se enfoca a ponernos a nivel de los mejores países del mundo manera individual por cada sector.	En nivel de desarrollo tecnológico afecta de manera directa a la empresa, ya que estar en un nivel de desarrollo inferior al promedio mundial retrasa por falta de conocimiento y herramientas el desarrollo de estrategias y proyectos de alto impacto para la sociedad en general y su mercado.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tabla 21*Inversión gubernamental en I + D.*

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto Sobre la Empresa
Inversión gubernamental en I + D	Oportunidad	Como beneficios tributarios por inversiones en Ciencia Tecnología e Innovación El Consejo Nacional de Beneficios Tributarios de Ciencia, Tecnología e Innovación –CNBT- aprobó subsidios por 1,5 billones para el año 2020 buscando apoyar a 476 proyectos contribuyendo al alivio por impuestos en un 50% más que el año anterior (Minciencias, 2021).	Gracias al apoyo del gobierno, se ha logrado invertir \$169 mil millones de pesos beneficiando en total 136 Mi Pymes en todo el país. Además, se fortaleció distintas iniciativas en 18 departamentos del país, impulsando el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación en gran parte del territorio nacional, el cual ha sido el principal objetivo (Minciencias, 2021).	Al igual que las variables tecnológicas anteriormente analizadas, la Innovación y el Desarrollo juegan un papel fundamental para todos los sectores, ya que este representa un factor de crecimiento, mediante el cual se genera información y conocimiento para la solución de problemas de toda índole.	A pesar del revés económico debido a la emergencia sanitaria que ocasionó el Covid 19, el apoyo gubernamental al I+D representa una oportunidad a las Pymes quienes, a través de los centros de investigación y desarrollo, están en constante búsqueda de herramientas para la toma de decisiones y cumplimiento de sus objetivos.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Análisis entorno legal y jurídico

Para las organizaciones, el entorno legal se entiende como aquellas instituciones del Estado, su normatividad y leyes, además de los distintos grupos de presión que se desarrollan en una sociedad. Las decisiones del gobierno tienen un impacto directo en la economía de los mercados y por ende en las organizaciones; es el estado quien fomento o limita en desarrollo de un negocio (Melgar, 2011). A continuación, se analizará las variables seleccionadas para su estudio y consideradas importantes para entender este entorno de la Colchonería y Mueblería Los Cristales.

Tabla 22
Normatividad Ambiental.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto Sobre la Empresa
Normatividad Ambiental	Amenaza	Con el fin de eliminar la producción y el consumo de Sustancias Agotadoras de Ozono (SAO), la Corte Constitucional aplicará un instrumento internacional que le permitirá al país continuar su lucha contra el cambio climático. Se trata de la Enmienda de Kigali, una modificación del Protocolo de Montreal, un tratado internacional vigente desde el 1 de enero de 1989 que protege la capa de ozono, y que establece la eliminación de las SAO (Minambiente, 2021).	Este Protocolo, activo en Colombia desde 1993, es el primero de tipo ambiental que fijó responsabilidades entre las partes interesadas, estableciendo metas de erradicación por países. Las principales fuentes de contaminación por hidrocarburos en el país, son los sectores que emplean equipos de aire, refrigeración, espumas de poliuretano, etc. La meta para el país y las naciones comprometidas, es evitar que la temperatura del planeta aumente 0.5 grados al año 2100 (Minambiente, 2021).	Este tipo de normatividad es importante en especial para un sector como el de los muebles para el hogar, quien para el desarrollo de su manufactura depende de materia prima e insumos que quizás puedan ser considerados como causantes de daño medioambiental.	Al regular algunos productos e insumos de manera inmediata, requeridos para operar en el sector de los muebles del hogar, empresas como Colchonería y Mueblería Los Cristales corren el riesgo de recibir el impacto de estas medidas a través de posibles incrementos en los productos de los proveedores para mitigar esos cambios inesperados.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tabla 23
Normatividad Laboral.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto Sobre la Empresa
Normatividad Laboral	Oportunidad	Decreto 654 junio 16 de 2021 Por el cual se adiciona la Sección 6 al Capítulo 2 del Título 6 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, y se adopta la Clasificación Única de Ocupaciones para Colombia – CUOC y se dictan otras disposiciones Por el cual se crea la Dirección Nacional del Empleo y	Mediante este Decreto se establece además que el Ministerio del Trabajo, en su Dirección Nacional del Empleo y Recursos Humanos, Sección de Análisis Ocupacional, tendrá como funciones: Estudiar, establecer y evaluar las funciones de las diversas categorías de cada nivel ocupacional, estudiar las necesidades y la	El desarrollo de un reglamento laboral unificado, representa un avance importante para todos los sectores económicos ya que representa una gestión más acertada del recurso humano y bajo unas condiciones más humanas y buscando mejorar la calidad de vida de estos, condiciones que se	Para cualquier empresa laborar bajo la normatividad que establece la ley, es un sello de garantía de que su labor es honesta y de que los frutos de sus esfuerzos son el resultado de ingenio y dedicación y no de explotación laboral o ilegalidad, lo cual genera confianza y le abre puertas en cualquier mercado, con proveedores, clientes, inversionistas,

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto Sobre la Empresa
		Recursos Humanos, y se fijan sus funciones (Actualícese, 2021).	posibilidad de implantación de un carnet ocupacional, mejorar mediante estudios la distribución del empleo en cada sector económico, clasificando además, las ocupaciones y los niveles existentes en estos sectores (Actualícese, 2021).	espera se vean reflejadas en una mayor productividad para todo el país.	capital humano y demás involucrados en toda su cadena de valor.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Análisis entorno demográfico

Aquellos factores externos, a partir de estadísticas de los mercados en los cuales se desenvuelve una organización, empleados generalmente para segmentar y caracterizar una población, son los que componen el entorno demográfico y mediante estos, es posible un marketing efectivo; ppor tanto, este entorno hace referencia a las características de la población alrededor de la organización y que afecta directamente a su mercado (Sy Corvo, 2020).

Algunos de los elementos del entorno demográfico, son características empleadas para segmentación, como es el caso de educación, natalidad, mortalidad, edad, entre otros analizados a continuación:

Tabla 24
Tasa de Natalidad y Mortalidad.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto Sobre la Empresa
Tasa de Natalidad y Mortalidad	Amenaza	Según el DANE, la tasa de nacimientos para el primer trimestre entre 2016 y 2021 evidencia un comportamiento reduccionista en -1,0%. Para las defunciones por el contrario hay tendencia al	Esta tendencia directamente relacionada con los eventos generados por la pandemia Covid 19, se considera como generadora de incertidumbre para natalidad, ya que no es conveniente bajo este escenario realizar planes de crecimiento familiar como este, por otro lado el	Tanto la natalidad como la defunción juegan un papel fundamental en un sector como el de los muebles para el hogar, ya que su consumo está directamente relacionado al	Para Colchonería y Mueblería Los Cristales, el bienestar tanto de sus clientes internos y externos es lo primero por lo que ve con gran preocupación variables como estás, las cuales pone en alerta la seguridad de todas las personas involucradas en su cadena de valor y

Tabla 26*Nivel Educativo.*

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto Sobre la Empresa
Nivel Educativo	Amenaza	Según el Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA) La cobertura de educación media en Colombia pasó de 62% a 72% durante el período 2005-2018, y en superior de 34% a 52%, evidenciando un rezago frente a los demás países evaluados, incluso frente a sus pares latinoamericanos. De los 79 países que participaron en las pruebas de 2018, Colombia ocupó los últimos lugares en las tres competencias evaluadas: lectura (puesto 60), matemáticas (70) y ciencias (63). Además, el porcentaje de estudiantes con desempeño bajo continuó en niveles elevados del 50% en lectura, 65% en matemáticas y 50% en ciencias (Santa María, 2020).	A pesar de los avances en cobertura educativa que ha presentado el país, reflejados en los niveles actuales de escolaridad. Actualmente, existen dos elementos a tener en cuenta, la falta de cobertura universal hasta el grado noveno (frente a los niveles actuales de 72%) y la baja calidad en materia educativa, la cual debe ser el principal objetivo de mejora (Santa María, 2020).	La educación es el foco de desarrollo más importante para cualquier economía, todos sus sectores dependen de recurso humano calificado para afrontar los retos que día a día la sociedad le propone. La educación incrementa la productividad laboral, aumenta la innovación, facilita la difusión del conocimiento e información, entre otros beneficios sociales.	En busca de la competitividad de empresas como Colchonería y Mueblería Los Cristales y su búsqueda de mayor participación en los mercados; la educación juega un papel fundamental en la formación de personal capacitado con herramientas suficientes para dar solución a las problemáticas que presenta el entorno, de manera rápida y eficiente, generando además innovación y desarrollo para la sociedad en general.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

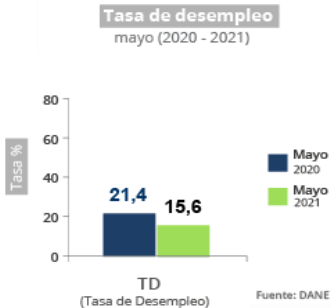
Análisis entorno social

los factores externos de tipo demográfico, cultural, comportamiento de la población, hábitos y tendencias de consumo, preferencias y demás, conforman lo que denominaremos el entorno social. Para abordar este componente se escogieron algunas variables representativas para la empresa de este entorno, las cuales se analizan a continuación:

Tabla 27*Tamaño de la Población y Demografía.*

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto Sobre la Empresa
Tamaño de la Población y Demografía	Oportunidad	Información de proyecciones del DANE indican que a 2020 la población del Valle del Cauca se estima en 4.532.152 habitantes, que habitan en 42 municipios. De esta población se destaca que la mayor parte de la población no está en edad productiva. Sin embargo, el índice Tasa Global de Participación, que muestra la relación porcentual entre la población económicamente activa y la población en edad de trabajar, para el 2019 fue de 66,8% (DANE, 2020).	Lo evidenciado de acuerdo al comportamiento de la población, es que para el año 2020, se estima que de la población total del Valle del Cauca se ubica en una estructura mayormente conformada por población joven (menores de 15 años) y adulta mayor (mayores de 59 años), quienes dependen altamente de la población productiva (15 a 59 años) (DANE, 2020).	Para el sector es importante tener claridad en variables como estas, ya que le permiten analizar que alcance puede tener la oferta de sus productos y por tanto tomar decisiones que conlleven a ampliar sus mercados, generar alianzas comerciales y expandirse a otras regiones.	El reconocer aspectos como los evidenciados de la población, en la cual se ubica la compañía, ayuda a enfocar la planeación de la empresa Colchonería y Mueblería Los Cristales, buscando captar la atención y estimular el consumo a través estrategias que maximicen sus ventas y potencialicen su crecimiento.

*Fuente. Elaboración propia, (2022).***Tabla 28***Tasa de Desempleo.*

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto Sobre la Empresa
Tasa de Desempleo	Oportunidad	Según informes del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la tasa de desempleo del país fue de 15,6% para mayo de 2021 fue 15,6%, mejorando el 21,4% del año anterior. De acuerdo con el Dane, la población ocupada del país en abril de 2021 fue de 20,5 millones de personas, un 23,8% superior al total registrado en el mismo mes del año anterior	El comercio, la construcción y las industrias manufactureras, representan los tres sectores más golpeados en el mismo periodo del 2020, y fueron los que más ayudaron en la recuperación de empleo en este 2021 a partir de su reactivación. Las 13 principales ciudades aportan los 12,7 puntos porcentuales a la variación nacional, pasando de 7,7 millones de la población ocupada en abril de 2020, a 9,8 millones un año después  (Plomino Uribe, 2021).	Uno de los sectores afectados por la pandemia del coronavirus, fue el sector de muebles para el hogar por no ser de primera necesidad, la reactivación de la economía y la generación de nuevos empleos contribuye en poder adquisitivo para adquirir productos de este sector y contribuir con su repunte económico.	Se presenta una situación favorable frente a la tasa de desempleo, a pesar de los problemas sociales y sanitarios, ya que evidenció una disminución con relación al mismo periodo del año anterior. Este representa mayor poder.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tabla 29

Tendencias de Consumo.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto Sobre la Empresa
Tendencias de consumo	Oportunidad	Los nuevos modelos de ciudades, donde se busca la cercanía y el consumo local, exige disponibilidad y entrega inmediata de muchos productos, generando una nueva manera de consumir y dando a la logística gran importancia. Además, los cambios de estilos de vida, el teletrabajo y e-commerce han generado la obligación de una mayor responsabilidad en las marcas, adaptando sus estrategias y publicidad a estas nuevas tendencias (Valora Analitik, 2021).	La adaptación de las marcas se convierte en una necesidad, debido a los cambios generados en el consumo de los colombianos, a causa de la tensión derivada de la pandemia, llevado al consumidor ha reconectar con lo esencial, con la salud y seguridad en su hogar, cuidando su salud mental, y reduciendo su capacidad de adquisición debido a la crisis económica (Valora Analitik, 2021)..	Entender los cambios en el consumidor y actualizar las tecnologías del sector para suplir sus necesidades, es el reto de este sector, en busca de ser cada vez más competitivo aprovechando el auge y el impulso que representa para la sociedad el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.	Una empresa como Colchonería y Mueblería Los Cristales debe entender las tendencias de consumo y adaptarlas a las estrategias de marketing y ventas, buscando con esto generar esa ventaja competitiva que necesita, aprovechando que sus principales competidores son empresas con un bajo nivel tecnológico y escasez de herramientas y que obvian o no trabajan en potenciar su impacto en estas tendencias.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tabla 30

Importancia del sector para el país.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto Sobre la Empresa
Importancia del sector para el país	Oportunidad	El diseño, la calidad y la innovación, han obligado al sector de los muebles a desarrollar cambios enfocados a su crecimiento, en los últimos. Teniendo en además, que para competir en mercados globalizados, las empresas deben pensar en exportar y por tanto sus procesos deben ser tecnológicos y avanzados, además de creatividad, aprovechando además auge de la economía naranja en el país (Procolombia, 2019).	La economía naranja, el movimiento de mercados, la innovación y la creatividad, buscan oportunidades para que el sector de muebles en Colombia, creando sinergias con la construcción y el turismo, para la producción de mobiliario y decoración. Se espera que el sector inmobiliario y comercial presente una transformación futura impulsando la industria de muebles en el país. Además, de impulsar la exportación, el e-commerce y apertura a nuevos mercados (Procolombia, 2019).	El impulso del sector a través de la economía naranja demuestra la importancia de este para los planes del estado, reconociéndolo como un sector importante y con proyección que puede contribuir ampliamente al crecimiento de la economía del país, de la mano y del trabajo conjunto con otros sectores como la construcción.	Las empresas comercializadoras de colchones, muebles y elementos para el hogar como esta, deben diseñar estrategias atractivas para captar la atención de clientes potenciales y trabajar de la mano con ellos en proyectos inmobiliarios y turísticos, aprovechando así el impulso que el gobierno le quiere dar a el sector.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Análisis entorno ambiental

El uso indiscriminado de los recursos es el motivo de gran parte de la contaminación generada por las empresas, sin embargo, estas organizaciones mediante innovación y desarrollo, puede generar soluciones a dicha contaminación e incluso contribuir a mejorar el medio ambiente del entorno que las rodea. Es por esto que el análisis del entorno medio ambiental de una organización se hace importante ya que le permite a estas identificar sus amenazas y oportunidades para dar solución a la problemática de contaminación planteada (Díaz, 1990). A continuación, se evidencia los hallazgos obtenidos en la empresa Colchonería y Mueblería Los Cristales, con relación a este entorno.

Tabla 31

Cambio Climático.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto Sobre la Empresa
Cambio Climático	Amenaza	La presión mundial por la recuperación de los ecosistemas, además, del regreso de Estados Unidos a la lucha climática, augura un 2021 favorable para cambio climático y la sostenibilidad. A pesar del enfriamiento que produjo La Niña, el año 2020 fue uno de los años más cálidos en la historia con temperatura media global de 1,2 ° por encima del nivel preindustrial entre 1850 y 1900. Lo cual indica un avance en el incremento de calor en los últimos 6 años, registrando unos de los periodos más cálidos de la historia también la más cálida registrada (Crespo Garay, 2021).	El cambio climático es una amenaza debido al aumento de las temperaturas de la tierra y los océanos, las concentraciones de gases de efecto invernadero y demás consecuencias que ponen en peligro el desarrollo y la vida de los seres vivos en el planeta (Crespo Garay, 2021).	El cambio climático es una problemática global, una situación que afecta a toda la humanidad, para el sector de los muebles de hogar, este puede afectar de manera directa mediante la regulación de recursos naturales requeridos para maquinaria productiva.	De igual manera para esta empresa, es importante reconocer que el cambio climático es una amenaza a futuro para el desarrollo de sus planes, este puede generar cambios drásticos que afecten el negocio y que lleve a una toma de decisiones en torno a su direccionamiento y a sus objetivos a mediano y largo plazo.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tabla 32
Manejo de los Recursos Naturales.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto Sobre la Empresa
Manejo de Recursos Naturales	Oportunidad	El Ministerio de Ambiente, de la mano con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), implementa un programa de forestería comunitaria que impulsaría la economía en sitios de gran deforestación, buscando además el trabajo legal y manejo adecuado de los recursos naturales, proyecto para el cual dispone en la actualidad de 10.553 hectáreas (ha), además de un área de expansión de 35.964 ha (Minambiente, 2021).	Estos resultados positivos se dan gracias al trabajo eficiente y eficaz del Estado, quien, de la mano con el sector privado y la sociedad, busca trabajar de manera transparente. Este proyecto busca optimizar los recursos disponibles, respetando los bosques y las comunidades que dependen de ellos, respetando, además, las instituciones en locales, regionales y nacionales que velan por el cuidado de los recursos naturales (Minambiente, 2021).	La madera como materia prima o insumo, es un recurso natural de altísimo valor para el sector de los muebles para el hogar en Colombia, es por eso que su desarrollo e utilización de manera responsable y sostenible es fundamental para garantizar el crecimiento del sector, sin poner en riesgo nuestros recursos naturales y sin generar un impacto negativo al medio ambiente.	Para Colchonería y Mueblería Los Cristales es una excelente oportunidad de generar fidelidad en sus clientes a través de su conciencia ambiental a la hora de comercializar productos derivados de estos recursos naturales, de manera que es su responsabilidad conocer sus proveedores y que manejo y posición tienen frente a esta problemática social y medioambiental.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tabla 33
Impacto Ambiental.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto Sobre la Empresa
Impacto Ambiental	Amenaza	El aumento de la tendencia del mobiliario rápido, junto con el acelerado incremento en su producción en muchos países, además de la facilidad de logística y transporte, han hecho de este modelo algo novedoso y llamativo. Sin embargo, este consumo masivo tiene un impacto ambiental negativo debido al gran volumen de desechos que genera, solo en Europa cerca de 10 millones de toneladas de muebles son desechados anualmente a vertederos o siendo incinerados.	El ciclo de vida de este tipo de productos refleja su impacto ambiental. La producción de madera emplea alrededor de 1,2 GJ/m ³ de energía y emite unos -838 Kg de carbono por metro cúbico. El transporte de toda materia prima o productos conlleva en su desplazamiento una contaminación por emisión de gases; además de la explotación de madera de países con menor regulación ambiental.	La misión de los sectores económicos es contribuir con el crecimiento de la sociedad colombiana, pero no solo en términos monetarios, sino que además en bienestar. El cuidado del medio ambiente es una responsabilidad de todos en una sociedad y el sector de los muebles juega un papel fundamental ya que, de un mal manejo de sus recursos, desencadenará en un daño ecológico de alto impacto.	Es una obligación de las organizaciones buscar desarrollar sus planes en un marco de sostenibilidad y manejo adecuado de los recursos empleados. Para esta empresa no es la excepción, por eso dentro de sus objetivos se debe tener una conciencia de lo que implica las decisiones de sus directivos, con relación al manejo de sus productos y toda su cadena de valor.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Matriz (MEFE) Evaluación de los Factores Externos

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) permite que los investigadores, resuman y evalúen información acerca de los entornos económico, político, tecnológico, demográfico, social, legal y ambiental.

Los pasos según (Fred, 2008) para desarrollar la siguiente matriz son:

1. Se da un valor entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) a cada factor. La valoración indica la importancia que se le da a un determinado factor, para que la empresa logre el éxito en su industria.
2. Adicional, se valora nuevamente cada valor de 1 a 4 puntos para indicar el impacto que este factor tiene sobre la empresa, donde 4 es el mayor impacto y 1 es el impacto menor.
3. Se multiplica la primera ponderación, por la segunda valoración para hallar el peso de cada factor y finalmente se suman estos valores para determinar el total ponderado de la organización.

Tabla 34
Matriz EFE

Variables Externas Analizadas			
Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
Producto Interno Bruto	0,07	1	0,07
Créditos y Tasas	0,09	4	0,36
Tratados de Libre Comercio	0,15	1	0,15
Comercio Exterior	0,2	1	0,2
Impacto de Desarrollo Tecnológico	0,05	2	0,1
Gastos de Investigación	0,04	1	0,04
Inversión en I + D	0,03	1	0,03

Variables Externas Analizadas			
Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
Normatividad Laboral	0,02	4	0,08
Evolución de Inmigrantes en Colombia	0,01	2	0,02
Tamaño de la Población y Demografía	0,06	3	0,18
Tasa de Desempleo	0,1	3	0,3
Tendencias de Consumo	0,08	3	0,24
Importancia del Sector	0,05	2	0,1
Manejo de Recursos Naturales	0,05	4	0,2
Amenazas	Peso	Calificación	Ponderado
Índice de Precios al Consumidor	0,17	4	0,68
Marco Legal para la Paz	0,05	1	0,05
Gasto Publico	0,06	1	0,06
Inestabilidad Política	0,2	2	0,4
Nivel de Desarrollo Tecnológico	0,08	1	0,08
Normatividad Ambiental	0,05	4	0,2
Tasa de Natalidad y Mortalidad	0,04	1	0,04
Nivel Educativo	0,13	3	0,39
Cambio Climático	0,07	2	0,14
Impacto ambiental	0,15	2	0,3

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Análisis e interpretación matriz MEFE

Mediante la realización de esta matriz resumen, se evidencia que de 24 variables valoradas de los diferentes entornos que impactan a la empresa Colchonería y Mueblería Los Cristales, 14 de estas se consideran oportunidades las cuales deben ser aprovechadas para fortalecer la estrategia de la organización en miras al cumplimiento de sus objetivos y el desarrollo de sus proyectos

futuros. También, las 10 variables restantes se ubicaron como amenazas directas de la organización las cuales deben ser tenidas en cuenta y monitoreadas, con el fin de tomar medidas en caso de que estas pongan en riesgo directo los activos de la compañía.

Actualmente, Colchonería y Mueblería Los Cristales basa su desarrollo y crecimiento al conocimiento empírico desarrollado por sus fundadores y capital humano, dejando a un lado las nuevas herramientas administrativas que permiten dar solución a los diferentes problemas de las organizaciones de una manera más ágil y eficiente. Mediante la aplicación de esta herramienta se pudieron identificar valiosos elementos que pueden ser aprovechados a partir del trabajo conjunto de todos los interesados de la organización por adaptar la información obtenida a través de esta investigación, a los objetivos corporativos, y por medio de estrategias novedosas e innovadoras generar una mayor competitividad a partir del control de las amenazas y la adaptación de las oportunidades a las necesidades de la empresa y el cliente.

Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

Este perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) se empleó como metodología para buscar identificar y valorar las oportunidades y las amenazas potenciales de una organización. Dependiendo de su relevancia e impacto el investigador debe valorar y tener en cuenta para la toma de decisiones, por tal razón es que se hace necesario valorar variables de todos los entornos para tener una visión más amplia de ambiente externo de una empresa como Colchonería y Mueblería Los Cristales, a continuación, se desarrollará la matriz correspondiente:

Tabla35*Perfil de Oportunidades y Amenazas.*

Diagnostico Externo POAM Colchonería y Mueblería Los Cristales									
Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
Económico	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Índice de Precios al Consumidor				X			X		
Producto Interno bruto		X						X	
Créditos y Tasas	X						X		
Tratados de Libre Comercio	X							X	
Políticas	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Comercio Exterior	X							X	
Marco Legal para la Paz					X				X
Gasto Publico						X			X
Inestabilidad Política				X			X		
Tecnológicas	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Impacto Desarrollo Tecnológico		X						X	
Gastos de Investigación		X						X	
Nivel Desarrollo Tecnológico					X			X	
Inversión en I + D		X						X	
Legal y Jurídica	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Normatividad Ambiental					X		X		
Normatividad Laboral		X						X	
Demográfico	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Tasa de Natalidad y Mortalidad		X						X	

Evolución de Inmigrantes en Colombia	X						X		
Nivel Educativo	X						X		
Social	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Tamaño de la Población y Demografía	X						X		
Tasa de Desempleo	X						X		
Tendencias de Consumo	X						X		
Importancia del Sector									
Ambiental	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Cambio Climático				X			X		
Manejo de Recursos Naturales	X						X		
Impacto Ambiental				X			X		
Oportunidades	Alta			5					
	Media			8					
	Baja			1					
Amenazas	Alta			3					
	Media			6					
	Baja			1					

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Análisis del POAM

Oportunidades. Las oportunidades destacadas como las más relevantes para la empresa Colchonería y Mueblería Los Cristales son las siguientes:

- Los créditos y tasas son un factor importante para Colchonería y Mueblería Los Cristales que ha sido aprovechado, ya que, mediante este, se ha podido financiar gran parte del inventario y mejorar con esto el portafolio de productos y además, se ha logrado diseñar

estrategias para incentivar el consumo de sus productos mediante facilidades de pago y créditos.

- Las tendencias de consumo son una herramienta de vital importancia que, mediante su conocimiento, empresas como Colchonería y Mueblería Los Cristales desarrollan sus estrategias para producir productos que pueda atraer y generar una mayor demanda de sus productos, esta empresa busca mantener al tanto en estas tendencias e ir cambiando constantemente, por tanto, debe controlar sus niveles de inventario y acelerar su rotación.
- En estos tiempos de crisis, la tasa de desempleo es un factor de especial cuidado, ya que una empresa comercializadora como esta, resiente la escasez de ingresos en los clientes, derivada de la falta de empleo y mecanismos para generar recursos económicos. Colchonería y Mueblería Los Cristales busca contribuir con la sociedad e impulsar la venta de sus productos mediante promociones y facilidades de pago que ayuden a mitigar la difícil situación que presenta el país.
- El comercio exterior y los Tratados de Libre Comercio, son dos variables que representan una gran oportunidad de crecimiento para los sectores económicos quienes tienen la misión de explorar nuevos mercados y como introducir su producción en ellos. Específicamente para esta empresa, es una gran oportunidad, empezar a analizar la oportunidad de ampliar su cobertura, identificando algunos productos que tengan viabilidad para ofrecer a mercados externos por medio de las nuevas herramientas digitales.
- Finalmente, existen algunos factores tales como la tecnología e impulso del Estado para que esta pueda potencializar las labores de las empresas, o el manejo de los recursos

naturales que deben ser explotados con creatividad para fortalecer sus estrategias. Para esta empresa, la utilización de las tecnologías es un punto poco explorado y que puede representar esa ventaja competitiva frente a sus pares que de igual manera presentan atraso frente a los adelantos tecnológicos y desarrollan su operación de una manera tradicional y poco efectiva.

Amenazas. De igual manera se identificaron algunos de los factores analizados, como potenciales amenazas para Colchonería y Mueblería Los Cristales en el cumplimiento de sus objetivos corporativos, a continuación, se caracterizan cada una de estas:

- El Índice de Precios al Consumidor es una amenaza directamente ligada con los objetivos de la empresa Colchonería y Mueblería Los Cristales, ya que afecta de manera directa las negociaciones con sus proveedores y clientes, determinando al final el precio de venta de los productos y en una situación económica tan complicada como la que presenta actualmente el país, donde la capacidad de compra del colombiano promedio es tan baja, un alza en los precios es un riesgo muy alto para el fracaso de una organización.
- La inestabilidad política es la amenaza más importante, identificada entre las variables externas del entorno de la organización. Durante el 2021, el país ha evidenciado su impacto en todos los sectores, la inconformidad social generada por las malas decisiones del Estado, ha desatado una ola de violencia e inseguridad de la cual prácticamente todas las regiones del país se han visto afectadas, los bloqueos han frenado las actividades económicas e impedido la normal operación de la logística y distribución de las organizaciones, afectando las utilidades de las empresas, quienes se han visto

desabastecidos e incluso han tenido pérdida de la vida útil de sus productos. Para Colchonería y Mueblería Los Cristales no ha sido la excepción y se ha visto obligado a suspender actividades de su operación debido al paro nacional.

- El nivel educativo también se presenta como una amenaza a combatir en el país y por tanto, por la empresa, quien debe desarrollar estrategias que le permitan seleccionar personal capacitado a sus necesidades y además de generar para ellos las condiciones y el bienestar que les permita que estos sigan avanzando en su formación, generando cada vez más cambio para la organización y para la sociedad en general, teniendo en cuenta que la responsabilidad social que tiene una organización con devolver bienestar en retribución al beneficio que percibe por cuenta de la comunidad.
- La normatividad y el impacto ambiental, son otras problemáticas que en la actualidad deben ser consideradas por Colchonería y Mueblería Los Cristales ya que, por ser una empresa comercializadora de muebles para el hogar, sus proveedores tienen una gran responsabilidad en el cumplimiento y el manejo sostenible de recursos como la madera, además del control que deben tener con los residuos y procesos contaminantes que se generan alrededor de la producción industrial. Con las nuevas tendencias del cuidado al medio ambiente, es una necesidad garantizar que toda la cadena de valor de la empresa respete y opere bajo las normas establecidas por el Estado con relación al medio ambiente, de manera que pueda garantizar el futuro del negocio de los muebles para el hogar.
- Finalmente, y complementario a las amenazas anteriormente descritas, alguno de los factores como el nivel de desarrollo tecnológico o el avance en los acuerdos de paz y la seguridad del país, son dificultades que deben ser afrontadas por el gobierno, buscando

brindar las mejores condiciones para el desarrollo de los sectores económicos. Mientras esto sucede, empresas como Colchonería y Mueblería Los Cristales debe luchar por combatir estas deficiencias, incluso utilizando sus propios recursos para garantizar que puedan desarrollar eficientemente su operación.

Análisis interno de la empresa

El análisis interno de una empresa, consiste en evaluar los recursos, habilidades y competencias con los que cuenta, y la capacidad que tiene para aprovecharlos en busca de obtener los mejores resultados para la organización; es identificar sus principales fortalezas y sus más notorias debilidades como empresa, lo cual representa su capacidad de desarrollarse frente a la competencia (Kyocera, 2021).

A continuación, se describen cada uno de las variables internas consideradas por parte de los investigadores, como las de mayor relevancia para tener una visión más amplia de la situación de la empresa Colchonería y Mueblería los Cristales, las cuales permitirán un análisis a profundidad:

Fortalezas

Estabilidad laboral. pensando en el bienestar de su capital humano Colchonería y Mueblería Los Cristales se ha caracterizado por brindar una estabilidad laboral a sus servidores, buscando que su relación con ellos perdure y se sientan cómodos en la organización. Esto se considera una fortaleza de la organización ya que su talento humano cuenta en promedio con más de 5 años de servicios en la empresa, lo que les ha permitido educarse de acuerdo a los objetivos de esta, e involucrase en proyectos de mediano y largo plazo.

Experiencia Técnica. por ser una empresa familiar con más de 50 años en el mercado de los muebles para el hogar, en el municipio de Cartago y ser administrada en la actualidad por las mismas personas, la pericia y experiencia técnica para la asesoría y venta de sus productos es muy alta, ya que reconocen ampliamente las necesidades del cliente de su nicho de mercado y por tanto saben cuáles son los productos de su portafolio que les puede llenar sus expectativas

Fidelización del cliente. para Colchonería y Mueblería Los Cristales, sus clientes han sido una prioridad y se ha esforzado durante muchos años para generar en ellos una fidelidad y preferencia por la compañía, jugando un papel fundamental sus dueños y la cercanía con la comunidad en general del municipio de Cartago, los cuales mediante estrategias como el acompañamiento y servicio personalizado, el seguimiento y servicio post venta del producto, además de crear vínculos de comunicación sólidos con el cliente y descuentos especiales para clientes recurrentes, han generado confianza y afinidad con la empresa.

Imagen corporativa. Colchonería y Mueblería Los Cristales se ha caracterizado por ser una empresa tradicional en el mercado de muebles para el hogar, brindando a la comunidad del municipio de Cartago la oportunidad de obtener productos de una calidad aceptable, a precios muy accesibles y con distintas modalidades de pago, dando facilidades a sus clientes. Esto, sumado a su conocimiento del sector ha permitido a esta empresa mantener una muy buena imagen corporativa a través de los años.

Infraestructura. como empresa comercializadora de muebles para el hogar, Colchonería y Mueblería Los Cristales se ha esmerado en invertir capital suficiente por lo cual, cuenta en la actualidad con una infraestructura suficiente para desarrollar su operación, contando con una bodega de almacenamiento y un punto de venta amplio y que puede ser optimizado, a partir de una correcta aplicación de metodología en distribución en planta y manejo del inventario.

Inversión de capital. basado en el volumen de sus productos y el costo de estos, se considera que tienen una buena inversión de capital, sin embargo, su falta de planeación hace que esta inversión sea mal enfocada, ya que no se analiza aspectos como la rotación de inventario, comprando en volúmenes que no corresponden a la demanda que presenta el mercado y por tanto, se pierde una gran oportunidad de crecimiento para la organización.

Participación en el mercado. la tradición y la experiencia de la empresa de Colchonería y Mueblería Los Cristales a través de los años, le ha permitido un lugar en el mercado de muebles para el hogar del municipio de Cartago, permitiéndole obtener y mantener una participación en el mercado, a pesar de la continua aparición de competidores fuertes y adaptados a las nuevas tecnologías.

Portafolio de productos. Esta variable se considera una de las fortalezas más importantes de la empresa, ya que como comercializadora de vasta experiencia, la relación con sus proveedores le ha permitido desarrollar un amplio portafolio de productos relacionados con el hogar desde, colchones, camas, todo tipo de muebles para el hogar, cuadros y elementos de decoración, etc. Sin embargo, se debe tener en cuenta que por su poco empleo de herramientas administrativas se está perdiendo oportunidad con algunos productos importantes y se está elevando los costos logísticos en productos de baja rotación.

Seguridad y salud en el trabajo. además de ser una empresa manejada de manera empírica, donde sus dueños siempre se han preocupado en el bienestar de sus empleados en este aspecto, buscando brindar unas condiciones laborales aceptables y seguras para desempeñar su labor; en la actualidad trabaja en la implementación de su Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo de acuerdo a lo establecido según la Ley 1562 de 2012, mediante el cual busca controlar

el riesgo de aspectos manejo de cargas, fuerza desmedida, riesgo social y demás asociados a la actividad comercial de la empresa.

Ubicación estratégica. una de las fortalezas más importantes de la organización, es la ubicación tanto de su bodega, como de su punto de venta, ya que se encuentra en la zona centro del municipio de Cartago. El flujo de personas que transitan por este punto, es demasiado alto, ya que no solo se concentra las personas del área urbana del municipio, sino que también, transitan aquellas que llegan de la zona rural y municipios aledaños; lo que convierte a esta zona, en un sector estratégico, donde se concentra los negocios relacionados a los muebles para el hogar y su objetivo de captar clientes.

Debilidades

Calidad de los proveedores. en este aspecto la organización presenta una oportunidad de mejora, ya que se evidencia que por su interés de brindar a los clientes productos de precios más competitivos, se incurre en negociaciones con proveedores que ofrecen productos a bajo costo, pero con bajos estándares de calidad baja lo que genera insatisfacción y pérdida de una imagen favorable de la organización.

Capacitación de personal. la falta de estructura administrativa en la Colchonería y Mueblería Los Cristales, no les permite tener unos objetivos claros como empresa, que se enfoquen en el desarrollo de estrategias para crecimiento de todos los procesos de la organización. Esta problemática se evidencia en la falta de un plan de acción bien definido, para capacitar al personal en aspectos como servicio al clientes y estrategias de venta; por tal razón, este factor representa una situación de mejora para la empresa.

Comunicación y control gerencial. esta variable también se cataloga como una debilidad debido a la falta de organización de la empresa, lo cual hace deficiente los canales de comunicación entre los niveles de responsabilidad de la empresa y, por tanto, muy limitados los mecanismos de control que se maneja en los procesos, además de tener poca eficiencia la toma de decisiones que se realiza al interior de la organización en busca de una mejora continua de la empresa.

Índices de desempeño. Colchonería y Mueblería Los Cristales, es una organización con muchos años de experiencia en el mercado de los muebles para el hogar, sin embargo, sus procesos administrativos se han manejado de manera empírica, no existía conocimiento de sus fundadores en el uso de herramientas de medición del desempeño de su organización y tampoco se destinó recursos para mejorar esta situación. Por las razones anteriormente descritas es que la empresa en la actualidad no mide su gestión por medio de indicadores de desempeño y esto se convierte en una debilidad.

Motivación. por ser una compañía sin una estructura organizacional basada en las teorías de administración de empresas, no posee un plan de incentivos o beneficios para su capital humano, que permita un nivel de satisfacción alto en ellos para desempeñar sus labores diarias, situación por la cual, los colaboradores de la empresa no tienen una activa participación de las estrategias propuestas por la organización, ni proponen ideas de mejoramiento, simplemente se limitan a desarrollar sus actividades cotidianas sin generar un valor agregado.

Nivel de educación del capital humano. para el crecimiento de una organización, el nivel de educación de su talento humano juega un papel determinante, ya que de ellos depende el desarrollo técnico y tecnológico de la empresa, es su conocimiento el que garantiza la efectividad de sus procesos y el cumplimiento de sus objetivos. Se considera una debilidad para la empresa ya

que, desde sus dueños, hasta su fuerza de ventas y demás colaboradores, carecen de una educación formal y avanzada, enfocada al mejoramiento de la compañía.

Nivel Tecnológico. para la empresa Colchonería y Mueblería Los Cristales se presenta esta variable como una debilidad, ya que su enfoque tradicional, han generado un atraso en su desarrollo tecnológico, muchas de las operaciones de sus procesos aún se realizan de una manera muy manual, perdiendo participación en el mercado a partir de la utilización de las nuevas herramientas tecnológicas para sistematizar su manejo del inventario, impulsar la modalidad de comercio electrónico, implementar modalidades de pago electrónico, desarrollar estrategias de marketing digital, entre otras.

Planeación estratégica. esta variable se destaca como una de las debilidades más importantes para esta empresa, ya que la planeación estratégica es una herramienta administrativa fundamental para desarrollar un plan de acción y estrategias conducentes al cumplimiento de los objetivos de la organización, Colchonería y Mueblería Los Cristales no emplea dicha herramienta por su desconocimiento y por tanto omite una gran cantidad de elementos fundamentales para una acertada toma de decisiones.

Rentabilidad. debido a la gran cantidad de competencia en el mercado de muebles para el hogar, la empresa Colchonería y Mueblería Los Cristales utiliza como estrategia de venta, manejar unos precios bajos, lo que le permite acaparar la atención de los clientes, pero perder rentabilidad por unidad vendida, por tal razón esta variable es considerada en la actualidad una debilidad para la organización.

Sistema de control interno. como se ha venido describiendo la falta de un manejo basado en una estructura organizacional soportada por conocimientos administrativos, es la falencia más notoria de la empresa, en este caso la falta de un sistema de control interno es una gran debilidad

de la compañía, ya que le impide tener un manejo adecuado de la información, unos canales de comunicación claros y por tanto carece de una claridad en el manejo de sus recursos y procesos.

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Según Hernandez Medrano (2016), la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) es una herramienta administrativa de análisis basada en la metodología de la matriz de factores externos (MEFE) y se elabora con el fin de resumir las variables seleccionadas para este estudio y siguiendo los mismos cinco pasos:

- a. Se hizo una lista de las variables internas más determinantes para el éxito de la organización. Se tomaron el total de las variables clasificadas según su comportamiento como fortalezas y debilidades.
- b. Se asignó un peso relativo a cada variable, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). Este peso indicará el valor relativo de cada factor para el éxito de los procesos internos de la empresa.
- c. Se calificó de 1 a 4 las variables analizadas, con el objeto de indicar si las estrategias manejadas por la empresa son eficientes en cada, donde 4 = alta eficiencia y 1 = es la más baja eficiencia.
- d. Se multiplicó las calificaciones anteriormente descritas para obtener una valoración total ponderada.

Tabla 36*Matriz de Evaluación Factores Internos.*

Variables Internas Analizadas			
Fortalezas	Peso	Impacto	Ponderado
Estabilidad laboral	0,02	4	0,08
Experiencia Técnica	0,01	3	0,03
Fidelización del cliente	0,07	4	0,28
Imagen corporativa	0,05	3	0,15
Infraestructura	0,04	3	0,12
Inversión de capital	0,05	4	0,2
Participación en el mercado	0,06	3	0,18
Portafolio de productos	0,09	4	0,36
Seguridad y salud en el trabajo	0,03	3	0,09
Ubicación Estratégica	0,08	4	0,32
Debilidades	Peso	Impacto	Ponderado
Calidad de sus proveedores	0,03	2	0,06
Capacitación de personal	0,08	1	0,08
Comunicación y control gerencial	0,09	1	0,09
Índices de desempeño	0,01	2	0,02
Motivación	0,05	2	0,1
Nivel de educación capital humano	0,04	1	0,04
Nivel tecnológico	0,05	1	0,05
Planeación Estratégica	0,07	1	0,07
Rentabilidad	0,06	2	0,12
Sistema de control interno	0,02	2	0,04
Total	1		2,48
Subtotal Fortalezas			1,81
Subtotal Debilidades			0,67

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Interpretación de la Matriz MEFI

Lo primero que se evidencia mediante el anterior ejercicio, es que de acuerdo a la metodología de la matriz MEFI, se logró determinar el nivel de importancia que posee cada debilidad y cada fortaleza analizada, para la empresa Colchonería y Mueblería Los Cristales, a partir de la valoración otorgada por los investigadores con el apoyo del conocimiento del negocio, que posee su administrador actual.

Otro aspecto importante identificado en esta evaluación, es el valor total ponderado de los factores analizados (2,48), el cual refleja un valor promedio, demostrando que existe algunos factores demasiado débiles, como la falta de una planeación estratégica, la poca comunicación y control gerencial, o la falta de motivación para su personal, factores que son determinantes para impulsar el desarrollo y la competitividad de una organización, los cuales deben ser intervenidos a partir de la toma de decisiones y mediante la implementación de estrategias para la mejora continua.

De igual manera se evidencia que el portafolio de productos, la ubicación estratégica de la organización y la fidelización de sus clientes, son en la actualidad algunas de sus fortalezas más destacadas, lo cual es algo muy positivo para la empresa Colchonería y Mueblería Los Cristales las cuales deben ser explotadas para obtener el mayor beneficio de estas en busca del cumplimiento de los objetivos de la organización.

Es importante la actualización y análisis periódico de los factores internos de una organización, por medio de herramientas como esta, ya que le permite a la empresa conocer el comportamiento de sus procesos, identificar como ha sido la evolución de estos, en que se debe mejorar y cuáles son sus fortalezas frente a la competencia y como pueden ser aprovechadas.

Aplicación Perfil de Capacidad Interna

Para complementar el desarrollo del análisis interno de Colchonería y Mueblería Los Cristales, la compañía empleó también la metodología del Perfil de Capacidad Interna (PCI), mediante la cual-, con el fin de evaluar las fortalezas y debilidades de la organización pero con relación a la capacidad a la cual estas pertenecen (Serna & Diaz, 2015). Según esta herramienta metodológica, se analiza la organización a partir de las siguientes cinco capacidades:

- Capacidad Directiva
- Capacidad Competitiva (Mercadeo)
- Capacidad Financiera
- Capacidad Tecnológica (productiva)
- Capacidad del Talento Humano

Tabla 37
Matriz Perfil Capacidad Interna.

Perfil de Capacidad Interna PCI Colchonería y Mueblería Los Cristales									
Capacidad	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
Directiva	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen corporativa	X							X	
Planeación Estratégica				X			X		
Comunicación y control gerencial				X			X		
Sistema de control interno						X			X
Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Participación en el mercado		X						X	
Calidad de sus proveedores					X			X	
Portafolio de productos	X						X		

Fidelización del cliente	X						X		
Ubicación Estratégica	X						X		
Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Rentabilidad							X	X	
Infraestructura	X						X		
Inversión de capital	X						X		
Índices de desempeño							X	X	
Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel tecnológico							X	X	
Experiencia Técnica	X						X		
Capacitación de personal	X						X		
Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel de educación capital humano	X						X		
Estabilidad laboral	X						X		
Motivación	X						X		
Seguridad y salud en el trabajo	X						X		
Fortalezas	Alta						4		
	Media						4		
	Baja						2		
Debilidades	Alta						5		
	Media						4		
	Baja						1		

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Análisis de Resultados del Perfil de Capacidad Interna

Por medio de la matriz de Perfil de Capacidad Interna, anteriormente desarrollada, los factores catalogados como fortalezas y debilidades para la empresa Colchonería y Mueblería Los Cristales, se pudieron agrupar de acuerdo a las cinco capacidades directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano, consideradas pilares para el desarrollo de una organización, para de esta manera tener una visión amplia del estado actual de la compañía en cada una de estas capacidades.

Dentro de las variables analizadas, la Capacidad Directa fue la que evidenció los resultados más preocupantes ya que el 75% de sus factores evaluados se considera en la actualidad una debilidad para la empresa. Al no tener una planeación estratégica bien definida, sus canales de comunicación y controles gerencial son ineficientes y tampoco maneja de manera formal un sistema de control interno para cada uno de sus procesos; destacándose únicamente como fortaleza su imagen corporativa.

La capacidad tecnológica de la empresa Colchonería y Mueblería Los Cristales, también presento unos deficientes resultados en su desempeño, encontrando como debilidades a un 66,6% de sus factores evaluados. La falta de inversión en tecnología e innovación en la empresa, se refleja en la baja capacitación que maneja su personal y la escasa implementación de nuevas tecnologías para impulsar sus procesos a una mayor eficiencia y productividad, que se refleje en los resultados de la compañía.

Se destaca de la compañía sus buenos resultados en cuanto a la capacidad competitiva, teniendo en cuenta que, de los factores analizados, el 80% de ellos se considera una fortaleza para la organización. Su buena labor se destaca, en un amplio portafolio de productos, además de un buen aprovechamiento de una excelente ubicación estratégica con la que cuenta su punto de venta

y una buena labor en la fidelización de sus clientes, que le ha permitido tener una buena participación en el mercado. Queda por reforzar el manejo y mejoramiento en la negociación de sus proveedores.

Finalmente, se debe trabajar en la capacidad financiera con el fin de mejorar su rendimiento, a partir del análisis financiero de sus resultados y de la implementación de indicadores de gestión, para tomar decisiones que le permitan generar una mayor rentabilidad en su negocio. Por su parte, la capacidad del talento humano también debe ser intervenida, mediante una estrategia de bienestar social para su personal, que le permita generar incentivos para mejorar su nivel de educación y mantener una mayor motivación en sus labores cotidianas y, por tanto, desarrollar un mayor sentido de pertenencia por la empresa.

B. Análisis del sector

Recolección de la Información

Para llevar a cabo un buen análisis del sector y comparación de las empresas de la misma actividad económica de la Colchonería y Mueblería Los Cristales, se dispuso a realizar una entrevista estructurada para cada uno de los almacenes ubicados en el municipio de Cartago Valle, donde cada representante legal respondió a una serie de preguntas que permiten desarrollar los siguientes objetivos, las entrevistas se pueden observar en la tabla de anexos.

Perfil competitivo Colchonería y Mueblería Los Cristales

Las cinco fuerzas de Porter se emplearon como herramienta para ampliar el perfil competitivo de la empresa Colchonería y Mueblería los Cristales del municipio de Cartago y encontrar más elementos para facilitar la toma de decisiones, además de mejorar las estrategias propuestas, todo esto mediante el análisis de los factores que estudia estos cinco componentes externos de la organización.

Cinco fuerzas de Porter

Michael Porter (1980), expresa que su modelo denominado las cinco fuerzas competitivas, se orienta o enfoca a la evaluación de la conducta de las empresas en su sector. Este busca mediante el análisis de algunos elementos influyentes en el desempeño de la organización, definir la estructura competitiva de su sector económico, analizando dichos elementos desde una perspectiva estratégica y buscando identificar posibles amenazas y oportunidades en la empresa. Para definir el grado de competitividad y eficiencia de la empresa Colchonería y Mueblería Los Cristales, de acuerdo a la metodología propuesta por Porter, se requiere el estudio de los siguientes elementos:

- Rivalidad entre competidores del sector

- Amenaza de nuevos competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de Sustitución (Betancurt, 2014).

Rivalidad entre competidores

Para el análisis de este componente de las denominadas Cinco Fuerzas de Porter, se parte del pensamiento teórico que plantea, que a pesar de que muchas empresas compitan en un sector, sin importar su potencial, estas buscan implementar estrategias en su mercado, sin ser percibidas por sus competidores. Sin embargo, cuando estas empresas son de un potencial similar se genera una inestabilidad en el mercado derivada de su competencia; por el contrario, cuando el sector es dominado por una o varias empresas de mayor envergadura, se genera una estabilidad como resultado de la disciplina y el orden implantado por las empresas que lideran (Betancourt B. , 2014).

Teniendo en cuenta el análisis realizado en el benchmarking, de los principales competidores del mercado de los muebles para el hogar, se identifica que este, se encuentra controlado por empresas de gran trayectoria y tradición como IBG, muebles BL generando un monopolio y unas condiciones especiales, en cuanto a precios, calidad y productos que los demás competidores de menor envergadura, deben adaptar a su planeación para ser efectivos en su estrategia corporativa.

Analizando las empresas del ámbito local, se evidenció que, en Cartago Valle de Cauca, según la cámara de comercio del municipio, en la actualidad se encuentran 62 empresas legalmente

constituidas, dedicadas al comercio de muebles, electrodomésticos y gasodomésticos, de los cuales se destacan como los más importantes para este estudio, los descritos a continuación:

Muebles IBG empresa con presencia a nivel nacional, lo que le da gran posicionamiento en el mercado, amplia tradición, tecnología de punta en su producción y amplio portafolio de productos.

Muebles BL empresa líder en la región, con gran calidad y variedad en sus productos y diseños, con precios más elevados y un servicio post-venta excelente.

Otra empresa destacada es Electrojaponesa que en la actualidad es un fuerte competidor en la ciudad de Cartago, no solo en el mercado de electrodomésticos, sino de los muebles para el hogar, contando con un amplio portafolio de productos, promociones, medios de pago y buenos precios.

Finalmente, las demás empresas no se diferencian de manera especial, en su estrategia, a Colchonería y Mueblería Los Cristales, a excepción de Muebles Arboleda quien es una pequeña empresa, nueva en el mercado y maneja precios más bajos, y ventas al por mayor y al detal.

Amenaza de nuevos competidores

Para cualquier organización, representa un esfuerzo mayor, el tener nuevos competidores en su mercado, ya que requiere de conocer las estrategias de estos y su impacto en la economía del mercado, para tomar decisiones que no afecten la planeación ya desarrollada, poniendo a prueba la capacidad de sus directivos y teniendo en cuenta la cultura empresarial para obtener los mejores resultados, a partir de los recursos disponibles (Betancourt B. , 2014).

La totalidad de las empresas del sector del municipio de Cartago, Valle, son de propiedad privada y por tanto la competencia es la que regula conceptos como precios, calidad o tendencia

en diseños. Esta competencia tiene como misión común, la comercialización de muebles para el hogar. La empresa Colchonería y Mueblería Los Cristales se caracteriza por su tradición y reconocimiento local, como una empresa que maneja unos productos de excelente calidad, con precios muy asequibles para todos los niveles económico, además de brindar un servicio personalizado y garantía postventa.

Con respecto a los nuevos competidores, se debe tener en cuenta, el fenómeno económico, generado por el comercio en línea, post pandemia y su expansión de manera acelerada y progresiva; lo cual permitirá en un futuro cercano el ingreso de empresas multinacionales como Homecenter e Ikea a mercados de ciudades más pequeñas y municipios como Cartago, mediante estrategias para aprovechar al máximo las tiendas virtuales y el mercado en línea.

Crecimiento del sector

Se debe considerar la inestabilidad que genera en un sector, el tener un crecimiento que sea muy lento, debido a que el obtener beneficios en el mercado implicaría mayores aumentos en su tasa de penetración; por el contrario, un crecimiento acelerado del sector puede traer mayores resultados, con solo mantener su grado de penetración (Betancourt B. , 2014).

La reactivación de la economía post pandemia ha sido importante para la industria manufacturera, el comercio minorista y su crecimiento ha sido constante durante todo el 2021. Tan solo la industria manufacturera tuvo una variación 20,1% en julio de 2021, siendo el rubro que explicó prácticamente todo el crecimiento del sector, mientras que el según el DANE el comercio minorista, registro una variación anual del 26,6% en julio de 2021; lo cual representa un aproximando en el crecimiento del 2% con relación al mes anterior (El Espectador, 2021). Esto

indica que la reactivación económica en todos los sectores ha sido positiva generando un mayor consumo en el comercio en general.

El incremento del sector inmobiliario, el cambio de estilo de vida en las personas, pasando más tiempo en sus hogares, ha generado tendencias en diseños y producción de muebles, para suplir las nuevas necesidades del hogar; la aparición de nuevos modelos de comercios virtuales, la facilidad para importar maquinaria, herramientas o materia prima y de exportar diversos productos, ha generado un crecimiento importante en el sector productor, impulsando el comercio de muebles y electrodomésticos para el hogar y atrayendo nuevos modelos de negocios del exterior.

Poder de negociación de los proveedores

En busca de encontrar un balance correcto entre los costos de los productos y sus precios de venta, los proveedores de un sector compiten constantemente, incluso sacrificando parte de la calidad o el servicio que prestan de este. La negociación con los proveedores tiene una influencia directa con las condiciones de las materias primas, suministros o productos, convirtiéndose en un proceso fundamental para el desarrollo de las empresas (Betancourt B. , 2014). A continuación, se describirán algunos de los más importantes proveedores de Colchonería y Mueblería Los Cristales.

Ilustración 2

Lista de Proveedores.

Nombre Proveedor	Ubicación	Productos	Cantidad de Entregas Mes	Unidades Promedio Pedidos
Colombiana de Comercio S.A. – Corbeta y/o Alkosto	Yumbo	Electrodomésticos	2	112
Interelec – JL Y RB S.A.S.	Pasto	Electrodomésticos	2	27
Espumas Del Valle S.A.	Cali	Colchones y espumas	1	86
Comercializadora Roldan	Tuluá	Muebles para el hogar	1	75
Colplast S.A.S.	La Estrella, Ant.	Plásticos	1	356
Plásticos Rimax	Cali	Plásticos	1	232
Espumas Santafé de Bogotá S.A.S.	Bogotá	Colchones y espumas	1	28
Comercializadora Santander S.A.S.	Bogotá	Electrodomésticos	2	76

Fuente. Colchonería y Mueblería Los Cristales, (2022).

Debido a la trayectoria y fidelidad que se ha mantenido con sus proveedores, Colchonería y Mueblería Los Cristales maneja pago a crédito y contado con todos sus proveedores y la mayor falencia presentada es que en algunos momentos, estos presentan agotados, imposibilitando la entrega de los pedidos.

Poder de negociación de los compradores

Los compradores en un sector donde existe una gran variedad de opciones en el mercado, para suplir la necesidad de muebles y electrodomésticos para dar comodidad y facilidad en sus hogares, presentan una posición privilegiada y por tanto, juegan un papel fundamental, ya que esta variedad en la oferta, les permite demandar unas condiciones a su favor, al momento de la compra, como exigir productos de alta calidad, o un excelente servicio post venta, precios asequibles, descuentos y facilidades de pago en los mercados, entre otras. Su poder es predominante ya que depende de su decisión, el desarrollo de las empresas; así como su consumo acelera o retrasa la rotación de los inventarios disponibles, generando acumulación de inventario y en casos extremos, dar de baja algunos productos por obsolescencia.

El análisis interno de las características de los compradores de la Colchonería y Mueblería Los Cristales, permitió determinar que sus compradores generan un consumo al detal, no maneja clientes mayoristas, generalmente son clientes ubicados en la modalidad de compra tradicional, de manera presencial, de contado o sistema de separado y en efectivo; su mayor estímulo son los descuentos que la empresa les brinda al comprar de contado, la calidad de los productos ofertados y la asesoría y servicio postventa que de manera empírica brinda la organización. Una gran mayoría de sus compradores son de la zona rural y lugares a las afueras del municipio, quienes se benefician de la ubicación del punto de venta, para acercarse en los momentos que vienen a abastecerse de

los productos básicos de su canasta y aprovechan para realizar su compra y negociar el flete para transportar los productos adquiridos hasta su hogar.

Amenaza de Sustitución

Los productos sustitutos, se pueden convertir en un problema para el crecimiento de muchas organizaciones, especialmente para las manufactureras, ya que la aparición de estos, de manera inesperada, llega a generar pérdida en la inversión de la compañía, en aspectos como tecnología, maquinaria, inventarios y demás. Ante esto se ven obligados a tomar decisiones inmediatas, cambiando la planeación y la estrategia de desarrollo que se tenía definida, para mitigar el impacto de esta competencia inesperada y evitar el mínimo de pérdida en los recursos invertidos.

En el caso de empresas comercializadoras como Colchonería y Mueblería Los Cristales el impacto que puede generar la amenaza de sustitución como fuerza dentro de la clasificación establecida por Porter, no afecta de igual manera, ya que su razón de ser de estas organizaciones, es comprar productos ya manufacturados y venderlos; por tanto, ante el ingreso de productos sustitutos al mercado, simplemente si incorporan en el portafolio de productos existente, y se toman decisiones para dar manejo al inventario del producto que tiende a quedar obsoleto; pero su planeación y estrategia no se va ver afectada de la misma manera que las empresas productoras, ante estos cambios.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

- La rivalidad entre competidores del mercado de muebles para el hogar, se regula mediante la normas ejercidas para el comercio en general, el gobierno y sus empresas líderes; estas últimas, ejercer una presión y control importante sobre las decisiones de las demás organizaciones y llevando al crecimiento del sector a partir de su desarrollo e incorporación de nuevas tecnologías, generación de empleo,

generación de nuevas tendencias y demás elementos que sirven como modelo para el desarrollo de las organizaciones más pequeñas como el caso de Colchonería y Mueblería Los Cristales.

- El crecimiento y reactivación de la economía nacional, y las decisiones gubernamentales en pro de generar un libre comercio con otros países, se convierte en el presente, en una gran oportunidad, para que nuevas empresas se incorporen al mercado y hagan parte del sector, algunas de ellas de gran reconocimiento a nivel mundial, generando un impacto negativo para los intereses de empresas como Colchonería y Mueblería Los Cristales las cuales no cuentan con los recursos y el conocimiento para competir con lo ofertado por empresas multinacionales, sin embargo, esto genera en las PYMES la necesidad de tomar decisiones en busca de actualizarse y transformarse para mantenerse en el mercado y no desaparecer.
- Los proveedores juegan un papel fundamental para Colchonería y Mueblería Los Cristales especialmente por su razón de ser como comercializadora, ya que depende de estos, en aspectos como precios de venta, capacidad productiva, disponibilidad de materia prima, mano de obra y equipos, tiempos de entrega, calidad y demás condiciones que deben ser tenidas en cuenta, para garantizar el portafolio de productos ofertado, a partir del abastecimiento del inventario de la organización y el cumplimiento en los procesos logísticos, para llevar a cabo el compromiso de venta al cliente.
- Los compradores como fuerza externa, tienen una importante influencia para el sector y para la empresa Colchonería y Mueblería Los Cristales, debido a que los cambios en su estilo de vida, genera a las empresas la necesidad de adaptar su

portafolio de productos a las nuevas tendencias en diseño, además que los cambios en la manera de interactuar de los clientes con las empresas, generar cambios en las modalidades de compra, llevando a la oferta a adaptar estrategias para generar publicidad por los canales de comunicación actual, además de introducir tecnología para generar facilidades de pago y reforzar su cadena logística para garantizar el ingreso y salida de mercancía en la empresa.

- Para finalizar, la amenaza de sustitución como fuerza externa, no representa un factor determinante, como anteriormente se expresaba, para una empresa comercializadora como Colchonería y Mueblería Los Cristales ya que esta, no produce los productos que comercializa, y por tanto el peligro de sustitución de un producto, recaería en sus proveedores quienes deben responder de manera inmediata actualizando el portafolio de las empresas comercializadoras, de lo contrario, estas se verían obligadas a suplir esta necesidad en otros proveedores, ya que no se puede dar el lujo de perder competitividad en el mercado.

C. Benchmarking de la empresa

El benchmarking es una herramienta de gestión que busca adaptar a la empresa, prácticas o aspectos positivos, evidenciados en la competencia directa, o incluso de otros sectores (Paz Peralta, 2019). Se emplea esta técnica para obtener información mediante un comparativo de la empresa con sus pares más importantes del sector, evaluando algunos de los aspectos más importantes para La Colchonería y Mueblería Los Cristales y su estado actual frente a sus principales competidores.

Para la aplicación de esta herramienta se contó con el apoyo del administrador de la empresa quien, de la mano con los investigadores, seleccionaron las 4 organizaciones consideradas más importantes para este estudio, del listado de 61 empresas dedicadas al comercio al por menor de muebles, electrodomésticos, gasodomésticos y equipos de iluminación, obtenido de la cámara de comercio de la ciudad de Cartago. Esto con el fin de valorar mediante la comparación de la Colchonería y Mueblería Los Cristales, con sus principales competidores, frente a unas variables consideradas fundamentales para el desarrollo de la organización, para de esta manera visualizar su estado actual, aspectos fuertes de la organización y aspectos por mejorar para ser competitivos en su entorno; a continuación, se describe una breve reseña de cada una de las empresas seleccionadas:



IBG Iván Botero Gómez es una comercializadora de muebles y electrodomésticos fundada en noviembre de 1966 en la ciudad de Armenia-Quindío y actualmente con presencia en la ciudad de Cartago y todo el país con más de 80 puntos de venta. Es por eso

que hoy IBG-Iván Botero Gómez es considerada una de las empresas productoras de muebles más grande del país y pionera en el sector de la venta de muebles y electrodomésticos. Ubicada carrera 8ª No 12-02 Centro Cartago valle. Cuenta además, con tecnología de punta en su producción, generando una amplia variedad de productos y diseños exclusivos; su planeación está enfocada a la comercialización de sus productos, por tanto, cuenta con las mejores estrategias de venta en el mercado, abarcado todos los canales de difusión y medios de comunicación disponibles.

Misión Mejorar la calidad de vida de las familias colombianas, mediante la producción y comercialización de la más variada línea de productos para el hogar, especializados en marca propia, generando valor a los asociados comerciales, laborales y accionistas.

Visión Para el año 2020, pretendemos ser líderes a nivel nacional en la producción y comercialización de muebles para el hogar, tecnología de consumo y electrodomésticos, generando valor a los asociados comerciales, laborales y accionistas.



Muebles BL es una empresa productora y comercializadora de todo tipo de colchones y muebles para el hogar creada hace más de 45 años en el municipio de Anserma (Caldas); creada por los parientes Darío y Augusto Botero inicialmente como comercializadora y distribuidora de ropa. Posteriormente, posicionados como Muebles BL en la ciudad de Dosquebradas (Risaralda). Actualmente, distribuye para departamentos como El Valle del Cauca, Tolima, Quindío, Risaralda y Caldas, por medio de sus puntos de venta muebles BL, Augusto Botero, Muebles Electro Ltda. y Palo de agua. Su fuerte como comercialización de muebles, es la calidad y diseño de sus productos a pesar de no caracterizarse por sus precios bajos, de la mano de un servicio post venta correctamente desarrollado.

Misión Con amor creamos comodidad para vivir momentos únicos en familia.

Visión Para el año 2020, ser la marca de hogar más querida en las zonas de influencia que crea productos con amor a precios accesibles, con facilidades de pago y vacación de servicio, generando valor para todos nuestros grupos de interés, enmarcados en un desarrollo sostenible.



Electro Japonesa se consolida como empresa en 1971 en la capital vallecaucana gracias a la unión del señor Sakae Machida y el señor Kakuso Ujike quienes al ver las necesidades en los hogares deciden crear esta organización, es una tienda especializada en electrodomésticos, y todo lo relacionado con informática, tecnología y artículos para el hogar, una de sus sedes y a la cual va dirigida este estudio está ubicado en la Carrera 5 # 13-27 centro Cartago valle, es el Almacén #19. Aunque esta empresa se dedicada inicialmente a los electrodomésticos, actualmente aparece en el mercado del comercio de muebles como un fuerte competidor en el municipio de Cartago gracias a su amplio portafolio de productos, sus promociones, facilidades de pago y precios competitivos, lo que le ha permitido acercarse al consumidor Cartagüeño.

Misión Somos una empresa líder en la comercialización y financiación de productos para las familias colombianas, comprometidos en brindar experiencias memorables a nuestros clientes, mejorando su calidad de vida.

Visión Estar en el corazón de los colombianos como una marca que contribuye a la calidad de vida en sus hogares.



Valentina Arboleda es una empresa en desarrollo, que comercializa colchones y muebles para el hogar, al por mayor y al detal, ubicada en la Calle 12 #6-81 de la ciudad de Cartago, Valle del Cauca. Su fundadora es la señora Marta Isabel Betancurt Montoya y su estructura organizacional es empírica, al igual que la empresa Colchonería y Mueblería Los Cristales, por lo cual se considera un competidor en el mercado, de un nivel similar, cuenta con dos puntos de venta, uno en la ciudad de Cartago y otro en Toro, Valle; próximamente se espera abrir un punto de venta en la ciudad de Pereira, Risaralda.

Variables de comparación

Las variables observadas a continuación, fueron escogidas por los investigadores con el fin de obtener información valiosa para dar el enfoque correcto, a la propuesta para la composición de la empresa desde su estructura organizacional. Por tanto, las variables de análisis tenidas en cuenta, fueron las que tenían mayor relación con los objetivos siguientes a este trabajo.

Tabla 38
Variables Comparativas.

Variable
- Fidelización: cantidad de clientes que manejan, estrategias de fidelización, relación costo-beneficio para el cliente. - Servicio al Cliente: calidad y valor agregado en el servicio. - Portafolio de Productos: cantidad y variedad de productos. - Modalidades de Pago: efectivo, tarjeta, transferencias, crédito. - Posicionamiento de Marca: lugar que ocupa la marca, en la mente de los consumidores, respecto el resto de sus competidores - Marketing y Publicidad: Gestión de medios de comunicación.

Variable
Manejo de Redes: comercio electrónico, tiendas virtuales, redes sociales, página web.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Fidelización de Clientes. se define como el proceso mediante el cual se desarrolla una interacción favorable entre la organización y el consumidor, para que este genere recompra de los productos y servicios; por tanto, por lo tanto, la lealtad de este, depende directamente de lo positivo que haya sido el proceso de compra con la empresa (Escamilla, 2020). Para definir la valoración de cada empresa en esta variable, los investigadores se apoyaron en la experiencia del administrador y colaboradores más antiguos de la empresa Colchonería y Mueblería los Cristales quienes reconocen el servicio y tradición de cada una de las empresas evaluadas.

Servicio al cliente. o atención al cliente, son las estrategias desarrolladas por una organización para interactuar con sus clientes, garantizando que los bienes o servicios ofertados lleguen al consumidor final y este lo use de la manera correcta (Raffino, 2020). Mediante información obtenida por los investigadores de manera virtual se tuvo una visión objetiva para valorar las empresas con relación a su desempeño en esta variable.

Portafolio de Productos. esta variable, se define como el grupo de artículos estrechamente relacionados denominados líneas de producto y el grupo total de productos que ofrece la empresa conocidos como mezcla de productos (Bazan Claro, 2016). Por tanto, determina la variedad y cantidad de productos y/o referencias que maneja cada organización, lo cual le genera una mayor competitividad en el mercado.

Modalidades de Pago. esta variable se refiere a los medios que cada organización dispone, para facilitar el pago de los productos adquiridos por sus clientes; pago en efectivo, por medios

electrónicos, por sistema de crédito, por transferencias virtuales, etc. Entre más facilidades la empresa presente para cerrar la venta, mayor será su puntuación en la evaluación de esta variable.

Posicionamiento de Marca. para entender esta variable y como se valoró para la posterior evaluación por cada empresa, es necesario definir posicionamiento de marca como el lugar que ocupa una marca, en la mente de los consumidores, respecto el resto de sus competidores. El la imagen propia de la empresa que se crea en un consumidor y la diferenciará de los demás; creada a partir de valores, atributos o beneficios propios, creados con base en la estrategia corporativa (Espinosa, 2014). A partir de esto se puntuó, cada organización teniendo en cuenta su reconocimiento en el entorno.

Publicidad. para entender esta variable, se define publicidad como el manejo de avisos y mensajes por parte de organizaciones o instituciones de todo tipo, que intentan persuadir a un mercado objetivo, acerca del consumo de bienes o servicios (American Marketing Asociation, 2020). Teniendo en cuenta dicha definición se procede a analizar cada organización con relación a su capacidad para ejecutar las actividades anteriormente planteadas.

Manejo de Redes. esta variable se construye a partir de dos conceptos, los cuales son, el marketing digital que se define para este estudio, como la construcción de conciencia y promoción de una marca usando todos los canales digitales disponibles, marketing por email, banners publicitarios online y social media (Robles, 2020); y el comercio electrónico o e-commerce definido comercio online o compra y venta de productos, bienes, y servicios, valiéndose del internet (Debitoor, 2020). A partir de estos conceptos, se analiza y valoriza cada una de las organizaciones evaluadas, para determinar su estado actual con relación a esta variable.

Matriz de perfil competitivo MPC

Según David (1997), la siguiente matriz se elabora con el fin de cuantificar mediante una valoración por parte de los investigadores, el peso que tiene cada variable analizada, en las empresas seleccionadas, y así identificar las fortalezas y debilidades, en este caso de una organización como La Colchonería y Mueblería Los Cristales frente a ellos y también evidenciar sus picos más bajos.

- Primero, se valoriza por medio de una columna denominada peso la cual representa la relevancia de la variable para el éxito de la empresa, teniendo en cuenta que el valor porcentual de estos pesos debe sumar en total 1 (100%)
- Una siguiente columna valor se pondrá la calificación, la cual será, la puntuación que se le dará a cada empresa de acuerdo a su desempeño en cada variable y va de 1 a 4 siendo 1 la calificación más mala y 4 la mejor.
- Finalmente, La columna total expresa el valor ponderado de multiplicar el peso de la variable por el desempeño de la empresa en esta para determinar realmente el nivel de la empresa con relación a cada variable.

Tabla 39*Matriz Perfil Competitivo.*

Factores de Éxito	Peso (%)	Los Cristales		IBG		Muebles BL		Electro Japonesa		Valentina Arboleda	
		Valor	Total	Valor	Total	Valor	Total	Valor	Total	Valor	Total
Fidelización	17%	2	0,34	4	0,68	2	0,34	3	0,51	3	0,51
Servicio al Cliente	18%	2	0,36	4	0,72	4	0,72	3	0,51	2	0,36
Portafolio de Productos	10%	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,30	1	0,1
Modalidades de Pago	12,5%	1	0,125	4	0,5	4	0,5	3	0,6	1	0,2
Posicionamiento de Marca	15%	1	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	2	0,3
Publicidad	12,5%	1	0,125	4	0,5	4	0,5	4	0,5	1	0,125
Manejo de Redes	15%	1	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	1	0,15
Total	100%		1,45		4		3,41		3,32		1,745

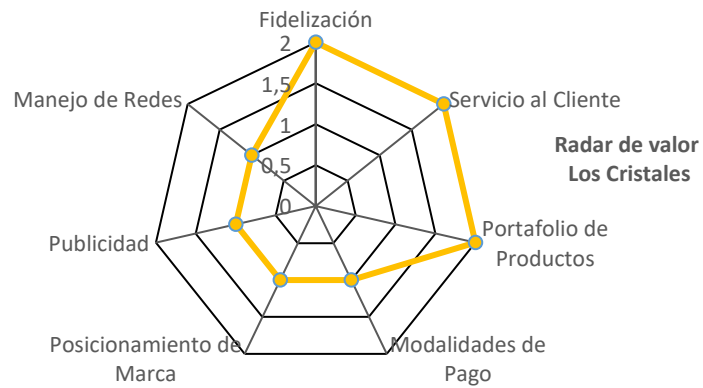
Fuente. Elaboración propia, (2022).***Radares de comparación valor y valor sopesado***

Esta herramienta, se emplea para tener una visión completa del comportamiento de cada organización con respecto a cada una de las variables analizadas, evidenciando sus puntos más fuertes, sus debilidades y el desequilibrio que presenta una empresa entre sus variables y así establecer estrategias para levantar sus aspectos más débiles.

Colchonería y Mueblería Los Cristales.

Ilustración 3

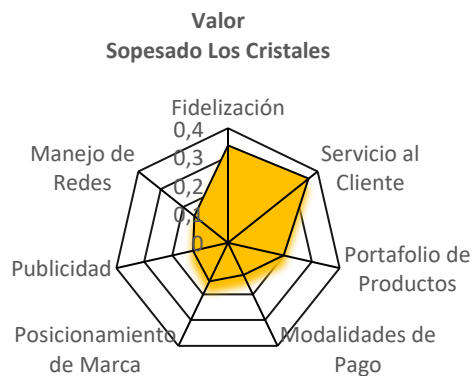
Radar Valor Los Cristales.



Fuente. Elaboración propia, (2022).

Ilustración 4

Radar Valor Sopesado Los Cristales.



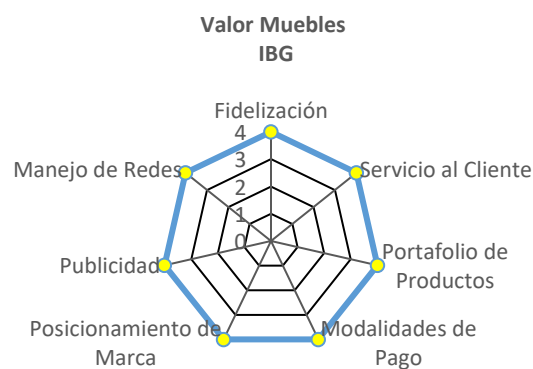
Fuente. Elaboración propia, (2022).

De manera general, se evidencia la necesidad de trabajar en el mejoramiento de la Colchonería y Mueblería Los Cristales en todas las variables analizadas en este estudio de benchmarking ya que la valoración arrojada es demasiado baja en todos los factores.

Muebles IBG

Ilustración 5

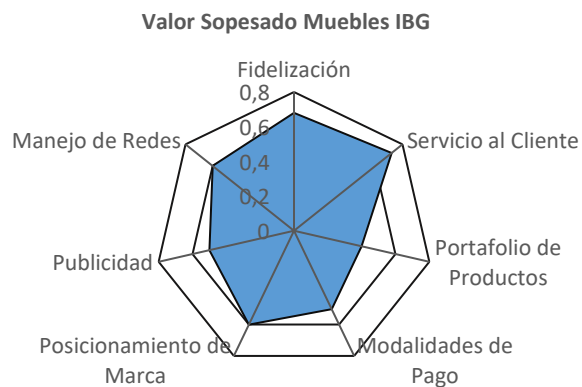
Radar Valor Muebles IBG.



Fuente. Elaboración propia, (2022).

Ilustración 6

Radar Valor Sopesado Muebles IBG.

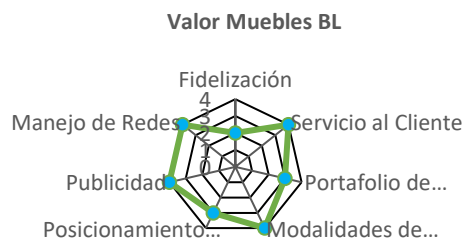


Fuente. Elaboración propia, (2022).

La tradición y conocimiento del mercado, además del trabajo continuo y adaptación a los cambios del mercado, arrojan que muebles IBG es el competidor más fuerte del mercado, teniendo una valoración destacada en cada una de las variables evaluadas. Destaca como estrategia su posicionamiento de marca, incorporación de tecnología para todo el proceso de compra y manejo de todos los medios de comunicación para dar a conocer sus productos.

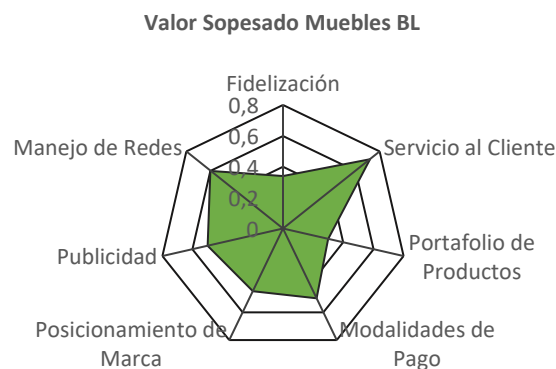
Muebles BL.

Ilustración 7
Radar Valor Muebles BL.



Fuente. Elaboración propia, (2022).

Ilustración 8
Radar Valor Sopesado Muebles BL.



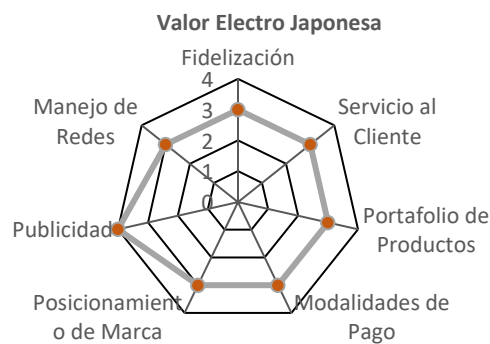
Fuente. Elaboración propia, (2022).

Por su parte Muebles BL se presenta como un fuerte competidor en el mercado, con una excelente valoración en las variables analizadas y con una oportunidad de mejora en cuanto a fidelización de sus clientes, ya que, para brindar una calidad superior en sus productos se ve obligado a manejar precios de venta superiores a la competencia, generando con esto un menor número de clientes de las empresas seleccionadas.

Electro Japonesa.

Ilustración 9

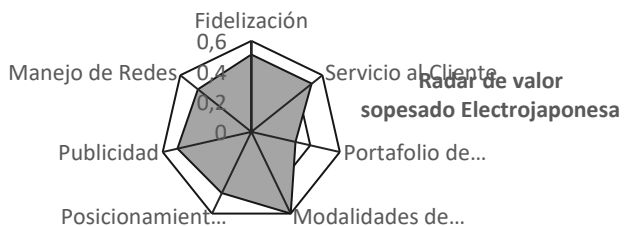
Radar Valor Electro Japonesa



Fuente. Elaboración propia, (2022).

Ilustración 10

Radar Valor Sopeado Electro Japonesa.



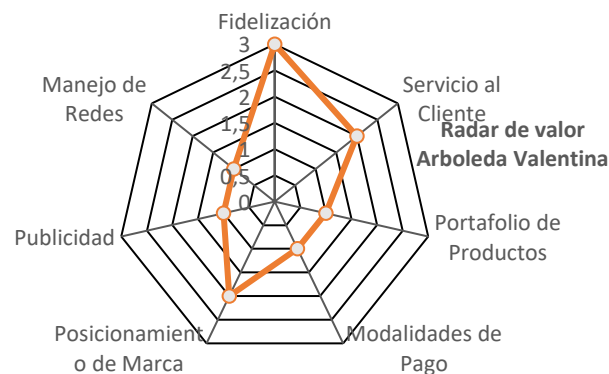
Fuente. Elaboración propia, (2022).

Electro Japonesa, es otra empresa que tiene una importante presencia en el mercado del municipio de Cartago, ya que su tradición y calidad le han permitido obtener la valoración recibida en cada una de las variables analizadas, en donde se encuentra muy cerca del líder del mercado y se observa que si debería mejorar su portafolio de servicios. Entre sus estrategias más destacadas, son descuentos y promociones en fechas especiales, publicidad por medios tradicionales radio, volantes publicitarios, vehiculos publicitarios, etc.

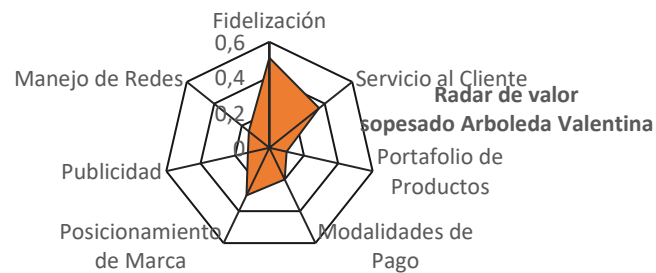
Muebles Arboleda Valentina.

Ilustración 11

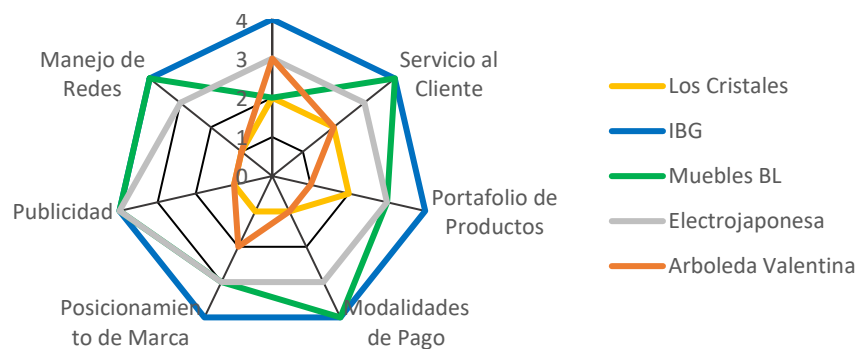
Radar Valor Arboleda Valentina.

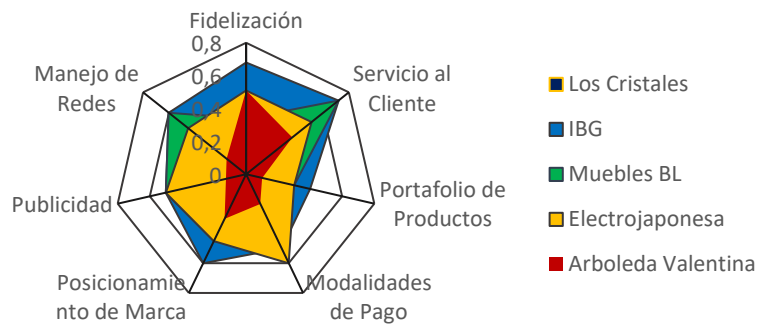


Fuente. elaboración propia, (2022).

Ilustración 12*Radar Valor Sopesado Arboleda Valentina.**Fuente. Elaboración propia, (2022).*

Finalmente, Muebles Arboleda Valentina se presenta como un competidor de menor tradición que las demás empresas escogidas y con falencias muy grandes en todas las variables, pero un poco mejor que Colchonería y Mueblería Los Cristales, destacando como fortalezas, su capacidad de venta al por mayor y manejar precios muy competitivos.

*Fuente. Elaboración propia, (2022).*

Ilustración*Radar Valor Sopesado Empresas Competidoras.***13***Fuente. Elaboración propia, (2022).****Análisis y Resultados del Benchmarking***

Se realizó la comparación entre las 5 empresas seleccionadas, los cuatro competidores considerados más relevante y Colchonería y Mueblería Los Cristales; se evaluó el desempeño de cada una de ellas, con relación a las variables escogidas, para evidenciar en que aspectos se debe mejorar, buscando identificar de los competidores más fuertes y aquellos elementos que puedan ser aprendidos y adaptados a la estrategia corporativa generando una mayor competitividad en el mercado. A continuación, se analizó los resultados del estudio teniendo en cuenta la definición de cada variable.

- De acuerdo a la valoración del concepto de fidelización IBG se considera gracias a su trayectoria la empresa que cuenta con una amplia cartera de clientes fidelizados, ya que su trabajo por décadas en la región ha permitido ganar un nombre y reputación y sus buenos productos han permitido mantenerse vigente en el mercado durante todo este tiempo, además de acercarse más a sus clientes mediante vendedores que visitan a los clientes, ofreciendo sistemas de crédito y realizando

los cobros periódicos en sus hogares en caso de cerrar la venta. La Colchonería y Mueblería Los Cristales debe mediante una vigilancia tecnológica permanente identificar las estrategias empleadas por esta compañía y adaptarlas a su cultura organizacional para potencializar la fidelización en sus clientes actuales y atraer nuevos.

- La variable de servicio al cliente fue la fortaleza más destacada según el estudio realizado de la empresa Muebles BL siendo tan destacada, que le permite ser una empresa competitiva en el mercado, a pesar de tener precios más altos. Se destaca su servicio durante y postventa el cual debe ser analizado para mejorar la estrategia de la Colchonería y Mueblería Los Cristales.
- La variable portafolio de productos, fue la variable más alentadora para Colchonería y Mueblería Los Cristales, ya que se encuentra en una posición similar a sus demás competidores, sin embargo, esta se puede complementar a partir de un estudio para analizar la rotación de su portafolio, de manera que se pueda potencializar a través de los procesos logísticos, los recursos disponibles para dar un correcto manejo a aquellos productos de mayor acogida en el mercado y un control menor a aquellos que rotan con menor regularidad.
- En la variable modalidades de pago se evidencia un atraso importante para La Colchonería y Mueblería Los Cristales, frente a los demás competidores, ya que para el consumidor actual y a futuro, tener diferentes alternativas de pago para sus compras, es un factor determinante a la hora de cerrar un negocio, en especial porque en el presente las ventas presenciales cada vez pierden más fuerza frente al

comercio virtual; y por tanto, es una necesidad para la organización suplir esta necesidad que genera el mercado.

- Empresas de mayor tradición como IBG, Muebles BL o Electro Japonesa han ganado un posicionamiento de sus marcas a partir de una combinación de elementos estratégicos como precio, promociones, servicio al cliente, marketing y demás; los cuales han generado esa recordación y aprecio en el consumidor del municipio de Cartago. Dichos elementos deben ser considerados por La Colchonería y Mueblería Los Cristales a la hora de elaborar su planeación estratégica y determinar cómo espera llegar a sus objetivos corporativos.
- En la variable marketing y publicidad se evidenció nuevamente un atraso de la Colchonería y Mueblería Los Cristales, frente a sus demás competidores, en especial de los más fuertes, ya que estos aprovechan todos los medios posibles para promocionar sus productos, viendo esta variable una parte fundamental para el desarrollo de sus organizaciones, mientras que Los Cristales únicamente emplea medio tradicionales y generalmente solo para fechas especiales, desaprovechando esta valiosa herramienta de crecimiento.
- Finalmente, el manejo de redes es otro aspecto fundamental para el crecimiento de las organizaciones en el presente y por tanto es una fortaleza de empresas como Muebles IBG quien valora el marketing digital y participa activamente de él, dándole la importancia que merece, así como presenta gran fortaleza en los canales necesarios para prestar el servicio de comercio electrónico llegando a todos los consumidores, sin importar su ubicación. Para Colchonería y Mueblería Los Cristales por el contrario es una gran debilidad en la actualidad, situación que le

reduce significativamente su participación en un mercado que cada vez más se desarrolla por medio virtuales y modalidades no presenciales, alejándose del comercio tradicional.

Desarrollo Estrategias Colchonería y Mueblería Los Cristales

Con el fin de desarrollar estrategias perfectamente alineadas a las necesidades de la Colchonería y Mueblería Los Cristales, se requirió de una investigación para analizar las oportunidades y amenazas, logrado mediante el análisis de las variables externas, el benchmarking y las cinco fuerzas de Porter que afectan a la organización; de igual manera, mediante el análisis de las variantes internas de la empresa, se logró determinar las principales fortalezas y debilidades, presentadas en la actualidad.

Una vez obtenida esta información, para el planteamiento de estrategias que conduzcan al mejoramiento y crecimiento de la organización en cada uno de sus procesos, se hace necesario la aplicación de una herramienta administrativa que permita agrupar y aprovechar, los datos obtenidos. En este caso la matriz DOFA, será la metodología empleada para analizar de manera sistémica las variables externas e internas, anteriormente estudiadas, buscando fortalecer sus debilidades, explotar sus fortalezas, aprovechar al instante sus oportunidades y prevenir el impacto de las sus amenazas (Serna Gomez, 2008).

La herramienta a continuación desarrollada permitió plantear estrategias a partir del cruce entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas evidenciadas, partiendo de la capacidad del investigador a partir del conocimiento adquirido por medio de esta investigación y el apoyo de los administrativos de la empresa para garantizar la pertinencia de la estrategia sugerida.

Tabla 40

Matriz DOFA Empresa.

	Oportunidades	Amenazas
Matriz DOFA	Créditos y Tasas Tratados de Libre Comercio Comercio Exterior Tasa de Desempleo Tendencias de Consumo	Índice de Precios al Consumidor Inestabilidad Política Nivel de Desarrollo Tecnológico Normatividad Ambiental Nivel Educativo
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
Fidelización del cliente	Crear convenios con bancos para facilitar préstamos de libre inversión a los clientes para impulsar las ventas de la empresa, teniendo en cuenta la mejora en la tasa de desempleo que viene presentando el país. Desarrollar campañas para sensibilizar y actualizar a los clientes fidelizados, acerca de las nuevas tendencias en muebles y electrodomésticos, invitándolos a renovar sus hogares con los nuevos productos que ofrece la compañía.	Promocionar y comercializar productos de bajo precio en el mercado, buscando mitigar el impacto económico que representan un IPC bajo en el consumidor, brindándole la opción de participar de ofertas y fidelizándolo como cliente de la organización. Fidelizar al cliente mediante campañas dedicadas a promover su educación financiera y manejo de sus recursos de manera eficiente y responsable, generando en el mayor bienestar, aprecio por la empresa y tranquilidad a la hora de decidir adquirir los productos de la compañía para mejorar su calidad de vida.
Inversión de capital	Desarrollar e incorporar una estrategia de redes sociales y pagina para impulsar y mejorar el área comercial de la empresa, aprovechando los créditos, tasa de interés y la capacidad de inversión que demuestra la organización. Desarrollar estudios de mercado para buscar mercados o segmentos nuevos en el comercio exterior, en donde pueda la organización ser participe.	Implementar técnicas y tecnologías para potencializar los procesos de la organización, buscando una mayor productividad, sostenibilidad y competitividad en el mercado. Invertir recursos para impulsar el desarrollo tecnológico de la organización e incluso generar alianzas para el crecimiento del sector a partir de la incorporación de nuevas tecnología y expansión a nuevos mercados.
Participación en el mercado	Seguir incrementando su participación en el mercado mediante el aprovechamiento de los tratados de libre comercio, para realizar convenios e importar y exportar materia prima y productos que permitan expandir el negocio. Desarrollar planes que permitan a la empresa posicionarse como una de las principales del sector, a partir de sus ideas vanguardistas, actualizadas y adaptadas constantemente a las nuevas tendencias de consumo.	Desarrollar programas que conlleven a la certificación ambiental de los procesos de la Colchonería y Mueblería Los Cristales, generando una mayor aceptación de la población y por ende una incrementar su participación en el mercado. Aprovechar los programas de desarrollo tecnológico ofertados por el gobierno para impulsar las Pymes, buscando elevar el nivel educativo del personal de la empresa generando mejores competencias para generar ideas que fomenten una mayor participación en el mercado.

Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
Portafolio de productos	Reestructurar el portafolio de productos actual de la empresa, con el fin de renovar, innovar y adaptar a las nuevas necesidades de los clientes y tendencias de consumo.	Diversificar el portafolio actual con productos que promuevan el cuidado y respeto del medio ambiente, desde su construcción, hasta su uso y posterior deterioro por el uso.
	Desarrollar campañas para impulsar la venta a crédito combinando las buenas tasas que actualmente ofrece los bancos, combinado con el amplio portafolio de servicios, para crear combos de muebles y electrodomésticos.	Incorporar productos y servicios, al portafolio que demuestren un desarrollo tecnológico acorde a las necesidades del entorno actual e incluso demostrando creatividad e innovación en pro de las expectativas del cliente.
Ubicación Estratégica	Analizar la posibilidad de expandir el punto de venta, haciendo más cómoda y organizada su infraestructura o estudiar la posibilidad de abrir nuevos puntos de venta.	Aprovechar la ubicación estratégica y la cercanía con la gente para acelerar el proceso de sensibilización acerca del cuidado del medio ambiente y el compromiso y responsabilidad que tiene la empresa con contribuir con el mejoramiento de este.
	Mejorar las estrategias de mercadeo para aprovechar al máximo la reducción en la tasa de desempleo que viene presentando el país y la ubicación estratégica del punto de venta que le permite llevar a la mayoría de la población de Cartago y municipios aledaños.	Buscar programas de desarrollo tecnológico enfocados a potencializar aspectos de la infraestructura de la empresa, tales como su distribución en planta, aprovechamiento de los espacios, flujos de entrada y salida de mercancía, etc.
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
Capacitación de personal	Desarrollar programas de capacitación de personal enfocados a fortalecer sus conocimientos en créditos y tasas de interés, con el fin de sensibilizar al cliente de las nuevas posibilidades de compra que puede manejar con la empresa.	Impulsar el desarrollo del personal de la organización, buscando su crecimiento personal y familiar, mejorando sus competencias laborales e impulsado su desempeño al servicio del crecimiento de la organización y la sociedad en general.
	Realizar de manera continua capacitaciones acerca de los productos que ofrece la empresa y su pertinencia con las nuevas tendencias de consumo y estilos de vida, brindando una asesoría de calidad a los clientes y la satisfacción de sus expectativas.	Apoyar al personal para que continúe o reanude su formación académica y pueda mejorar su nivel de educación actual.

Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
Comunicación y control gerencial	Estandarizar los procesos y productos con el fin de garantizar que las características y atributos de los productos y servicios ofertados por la Colchonería y Mueblería Los Cristales sean los esperados por el cliente de acuerdo a sus necesidades y expectativas.	Desarrollar una estrategia de protección del negocio y sus actividades, con el fin de mitigar el impacto económico y social que genera continuamente la inestabilidad política que presenta el país.
	Desarrollar políticas y controles en todos los niveles de la organización, con el fin de ir mejorando de manera progresiva en la calidad de los productos y servicios, con miras a futuros proyectos de expansión hacia mercados en el exterior.	Desarrollar estrategias medioambientales al interior de la organización promovidas desde la gerencia, a partir de una correcta comunicación y una precisa aplicación de controles para garantizar la efectividad de esta.
Motivación	Desarrollar programas para facilitar al personal de la organización, créditos y beneficios económicos por intermedio de la empresa, con el fin de aumentar su sentido de pertenencia por ella y elevar la motivación del recurso humano para desarrollar sus actividades.	Mejorar y fortalecer los canales de comunicación de todas las personas involucradas en cadena de valor, facilitando la información requerida en el momento oportuno para lograr los objetivos planteados por la organización.
	Sensibilizar al personal de la empresa sobre la importancia y el valor que tienen ellos para la organización y el cumplimiento de sus objetivos, resaltando el deseo de que puedan siempre conservar su empleo y crecer en la compañía.	Garantizar siempre las mejores condiciones laborales de todo el personal de la organización, y el compromiso de la empresa por proteger a su capital humano, a pesar de los cambios que se puedan generar por la inestabilidad política.
Planeación Estratégica	Plantear el desarrollo de una planeación estratégica anual para la Colchonería y Mueblería Los Cristales, con el fin de estructurar los objetivos corporativos y las metas que se esperan alcanzar, incluyendo posibilidades de nuevas modalidades de venta como el crédito, desarrollo de planes de exportación, tendencias de consumo, etc.	Gestionar el manejo eficiente de los recursos de la organización, mediante el empleo de técnicas, herramientas y demás elementos administrativos disponibles.
		Incorporar a la planeación estratégica directrices enfocadas al desarrollo de políticas que fomenten la certificación de la organización en aspectos medioambientales.
Rentabilidad	Desarrollar nuevos convenios y alianzas, para aprovechar las oportunidades que presenta el comercio exterior y los TLC de manera que se pueda ampliar las opciones de proveedores, productos y nuevos mercados que permitan mejorar la rentabilidad del negocio.	Explotar programas de investigación y análisis financiero, ofrecidos por el estado para impulsar las Pymes, con el fin de fortalecer el área administrativa y financiera de la organización y poder contar con más herramientas y elementos para analizar la información y tomar decisiones oportunas y acertadas, que conlleven a una mejora significativa en la rentabilidad de la organización.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

D. Propuesta de diseño organizacional para la empresa Colchonería y Mueblería Los Cristales

Según Louffat (2017), el diseño organizacional, es la propuesta que se hace con el fin de crear una estructura en las diversas unidades organicas de una empresa, de manera que existan entre ellas un orden y sinergia. Basado en esto, a continuación se emplea diversas herramientas administrativas con el fin de ordenar los procesos internos y recursos que dispone la Colchonería y Mueblería Los Cristales, como lo son el desarrollo de su filosofía como organización, la creación de su organigrama, el mapa de procesos, el diagrama de flujo y finalmente un análisis y descripción de los cargos que se deberían manejar en la organización; teniendo en cuenta que según el autor se debe considerar aspectos externos que influyen en la organización, pero que por ser objeto de estudio de los objetivos anteriores de esta investigación no serán tenidos en cuenta de manera directa en este apartado.

Tipología y Clasificación de la Organización

Para iniciar con el desarrollo de la propuesta de diseño organizacional, se consideró permitiente realizar la tipología y clasificación de la empresa Colchonería y Mueblería los Cristales, para tener una visión más amplia de esta. A continuación, se describe la organización de acuerdo a los diversos tipos de clasificación:

Según:

- El beneficio que persigue la organización se considera con fin de lucro.
- Su sector económico hace parte del sector terciario.
- Su tamaño se clasifica como una pequeña empresa.
- El origen de capital es una empresa privada.
- La explotación y conformación de su capital, se considera una empresa nacional.

- La responsabilidad legal es una sociedad limitada.
- Su conformación jurídica se clasifica como una empresa jurídica.
- El número de socios se clasifica como una sociedad.
- El grado de formalización se identifica como una empresa formal.
- El grado de uso de tecnología se considera una empresa poco intensiva en tecnología y mano de obra.
- Su grado de cubrimiento territorial se clasifica como una organización de cubrimiento local.

Filosofía Organizacional para Colchonería y Mueblería Los Cristales

Teniendo en cuenta los hallazgos e información anteriormente encontrada, la siguiente es la filosofía institucional propuesta para el desarrollo de la actividad de Colchonería y Mueblería Los Cristales, el fundamento de su quehacer y los demás colaboradores de la organización:

Misión

Colchonería y Mueblería Los Cristales somos una organización comprometida con las necesidades y expectativas de nuestros clientes en el hogar; para lo cual nos dedicamos a comercializar todo tipo de muebles, colchones y electrodomésticos. Para esto, contamos con productos de altísima calidad, además de un equipo de trabajo calificado, que nos permite ser competitivos en el mercado, impulsando el desarrollo económico y social del municipio de Cartago, Valle del Cauca.

Visión

Colchonería y Mueblería Los Cristales para el año 2025 será una de las mejores comercializadoras de muebles y artículos para el hogar en el departamento del Valle del Cauca,

con un excelente servicio al cliente y excelentes relaciones con sus empleados, proveedores, competencia, comunidad en general y el medio ambiente.

Valores

En Colchonería y Mueblería Los Cristales los valores y principios son de vital importancia para el desarrollo de sus actividades. Entre los diversos valores que se fomentan se destacan en la organización, los mencionados a continuación:

- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad
- Compromiso
- Confianza
- Integridad

Cultura Corporativa

Esta organización se caracterizará por contar con un personal que valora y reconoce en su trabajo la oportunidad de crecimiento y realización personal. Por tanto, realizan con el mayor entusiasmo y compromiso cada una de sus actividades.

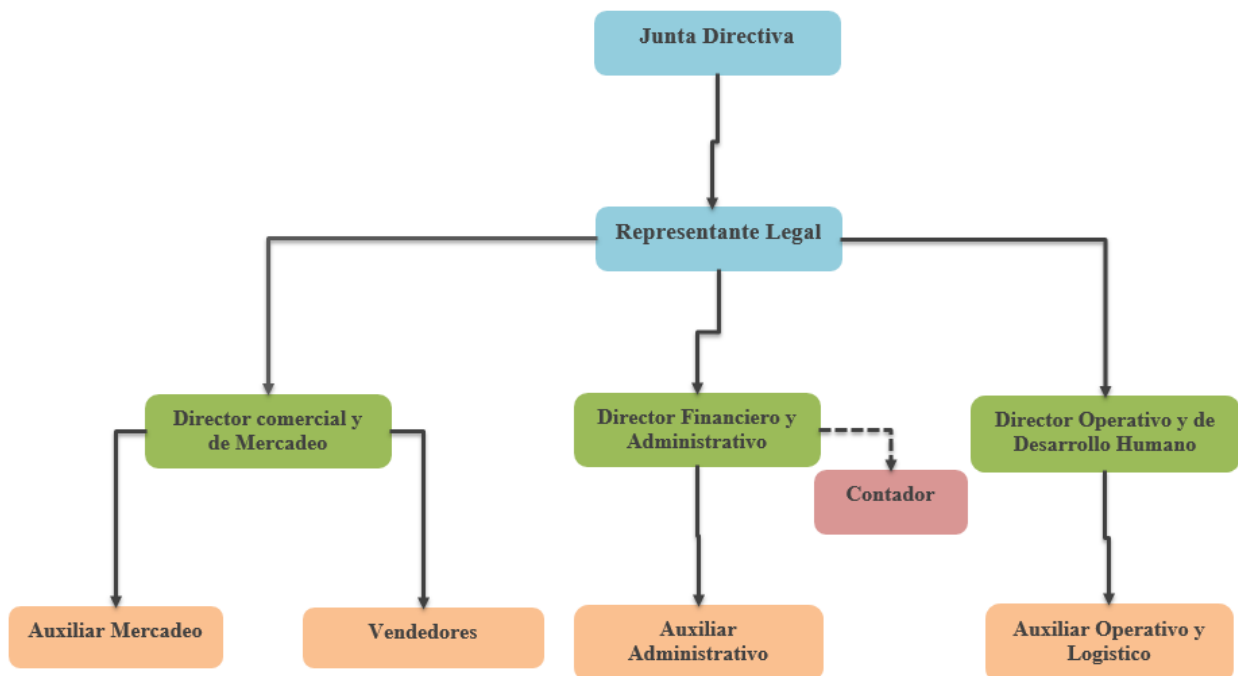
Las personas involucradas a la compañía entienden el valor de sus aportes para el éxito de la organización y por tanto cuentan con programas de formación integral que permita potencializar su desarrollo. Además, de reconocer los valores de la organización como verdaderos criterios para el crecimiento personal, éxito organizacional y mejoramiento de la sociedad.

Finalmente, sus directivos enfocaran sus esfuerzos y capacidades en busca de generar valor para todas las partes interesadas y, por tanto, su comunicación con estos será directa y continua, buscando reconocer sus necesidades y expectativas para trabajar en pro de satisfacerlas.

Organigrama Colchonería y Mueblería Los Cristales

A continuación, se expone el organigrama propuesto, basado en una departamentalización funcional (Bernal Torres, 2007), como uno de los elementos para dar forma a la estructura organizacional, teniendo en cuenta que en la actualidad la organización es manejada de manera libre por tres administradores, los cuales tienen su mismo poder de decisión y compondrían la junta directiva, la cual determinaría la planeación de la compañía y posteriormente, cada uno de ellos se encargaría de ejecutar los planes establecidos, en cada uno de sus departamentos.

Ilustración 14
Organigrama Empresa.

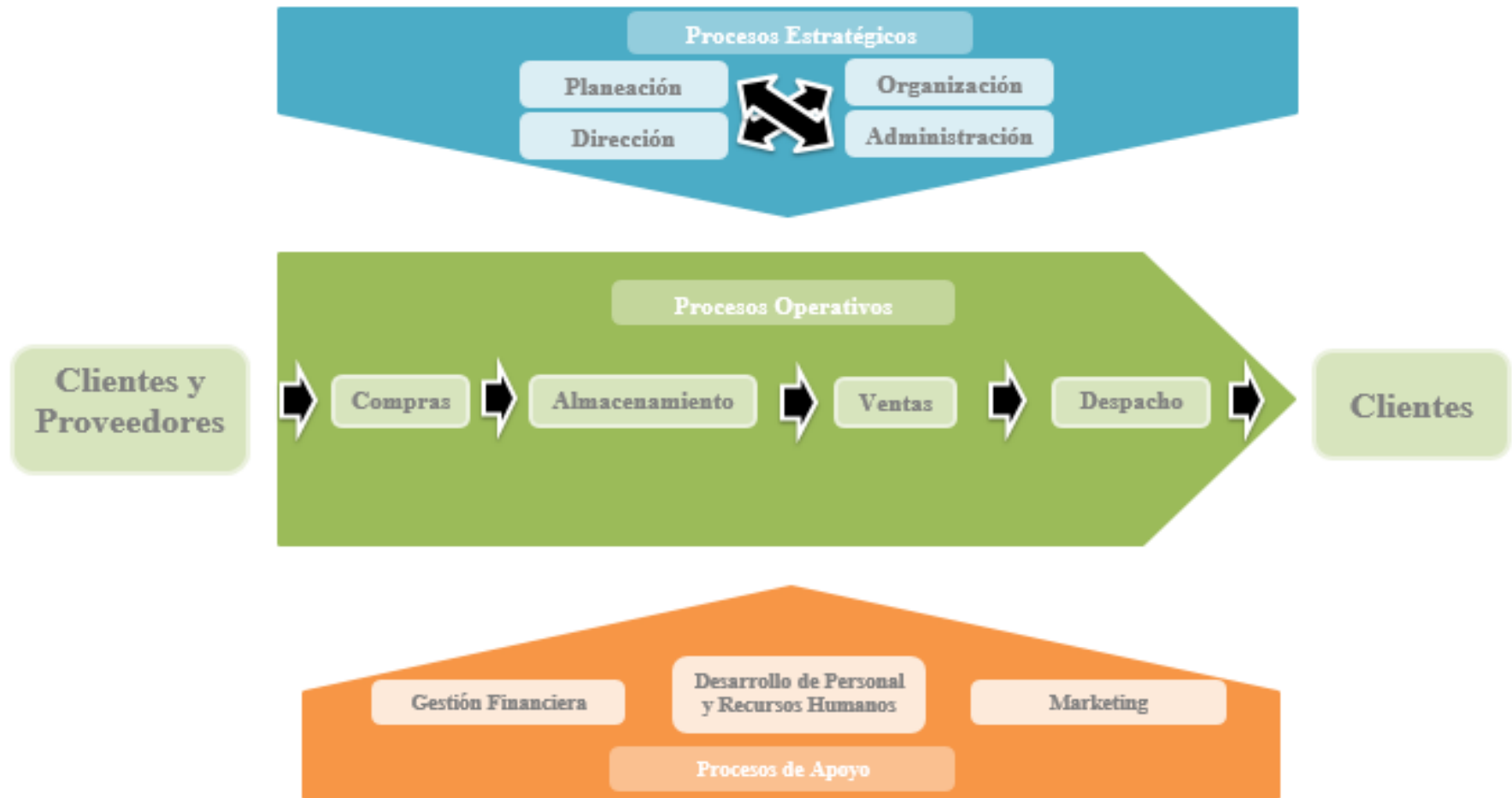


Fuente. Elaboración propia, (2022).

Mapa de Procesos de la Organización

Se elaboró con el fin de representar gráficamente, los procesos más importantes, para el cumplimiento de los objetivos de la organización, además de la relación existente entre cada uno de ellos. Para su elaboración se tuvo en cuenta que este es una descripción grafica de los procesos corporativos entendidos como actividades y recursos interrelacionados que transforman los elementos de entrada en elementos de salida, mediante su labor colaborativa con los demás procesos (Conexiónesan, 2016).

Ilustración 15
Mapa de Procesos.



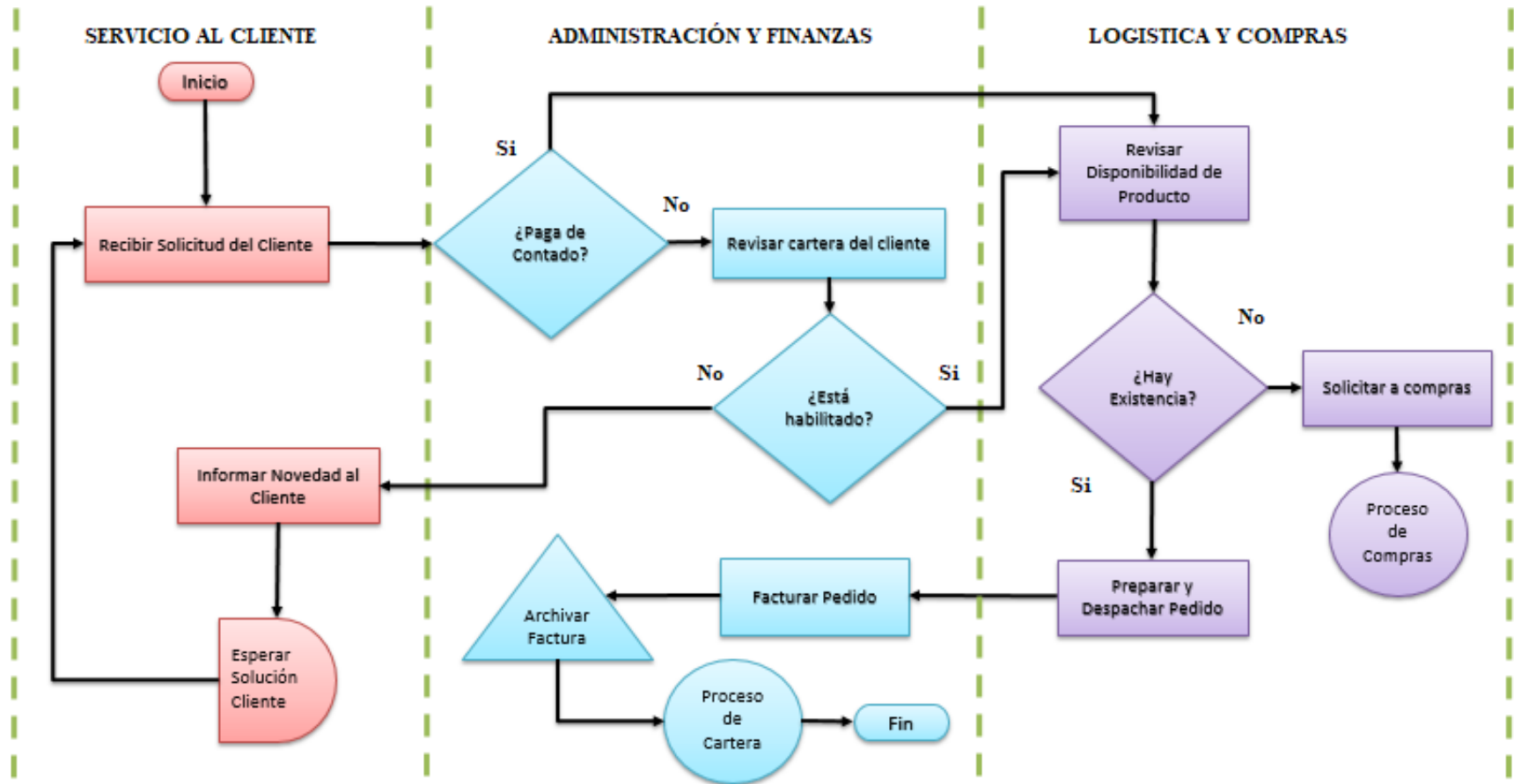
Fuente. Elaboración propia, (2022).

Desarrollo del Diagrama de Flujo

A continuación, se describe paso a paso el proceso de venta en la empresa Colchonería y Mueblería Los Cristales y finalmente se expone gráficamente mediante un diagrama de flujo lo anteriormente descrito:

- Inicialmente, y mediante la asesoría de los vendedores, el cliente realiza una solicitud o pedido, de acuerdo a su necesidad.
- Si el cliente paga de contado se procede a realizar la venta, de lo contrario y como propuesta de mejora, si este desea solicitar un crédito, se genera una revisión del historial crediticio del cliente en la empresa, para ver si es viable la solicitud, si está habilitado se procese con la venta del producto, de lo contrario se notifica al cliente, para que se ponga al día con su situación y poder continuar con el proceso.
- Una vez se solucione el medio de pago, se procede a revisar la disponibilidad del producto en inventario, si no hay disponibilidad, se solicita al encargado de compras realizar el pedido al proveedor y se notifica al cliente que la entrega no se puede realizar de inmediato; si se dispone de lo pedido por el cliente se procede a preparar y despachar el pedido.
- Complementario al proceso anterior se realiza el proceso de facturación y cierre para hacer entrega del producto y finalmente se realiza el cierre contable y archivo de la factura.

Ilustración 16
Diagrama de Flujo.



Fuente. Elaboración propia, (2022).

Desarrollo de perfil de los cargos

Teniendo en cuenta, el organigrama propuesto para la Colchonería y Mueblería Los Cristales, se hace necesario el desarrollo de un perfil para cada uno de los cargos, con el fin de tener una visión más amplia del tipo de empleado que se requiere para el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos por la empresa. Para el desarrollo de este ejercicio, se empleó un formato el cual tendrá unos puntos específicos y los cuales, serán descritos a continuación:

Identificación del Cargo. En este campo se describirá el nombre del cargo y área a la que pertenece.

Objetivo. Es el resultado que se espera, mediante el desempeño, de la persona asignada para cubrir el cargo.

Funciones y responsabilidades. Es el apartado en el cual se describirá las acciones o tareas preponderantes para garantizar que se cumpla el objetivo propuesto para el cargo asignado; además, de definir la frecuencia que debe tener cada una de estas, además, de los compromisos y obligaciones que recibe con el cargo.

Interrelación con otras áreas Es el campo en el cual se explica, como se vincula determinado cargo, con cada una de las áreas fundamentales de la organización, u organizaciones e interesados externos.

Formación académica y profesional. Es la sección donde se expondrá, los requisitos que requiere el postulante al cargo, desde su nivel de formación educativa, hasta su conocimiento y experiencia, como profesional en el área.

Jefe Inmediato. Es a quien debe rendir cuentas de su gestión.

Supervisa. En este apartado se relaciona las personas subordinadas a su cargo.

A continuación, se desarrollan de acuerdo al formato anteriormente expuesto, los perfiles de los cargos, que, en la actualidad presenta la empresa, Colchonería y Mueblería Los Cristales:

Tabla 41

Manual de Funciones director Comercial y Mercadeo.

	Manual de Funciones por Competencias Colchonería y Mueblería Los Cristales	Código: Página: Versión: Año: 2022
Cargo	Director Comercial y de Mercadeo	
Objetivo	Desarrollar los planes y estrategias de marketing para potencializar las ventas en la empresa.	
Funciones	• Diseñar e implementar el plan de marketing de la organización. • Definir las estrategias correctas para impulsar los productos ofertados. • Elaborar el presupuesto requerido para el desarrollo de los planes del área. • Administrar los recursos disponibles para el desarrollo de los planes de marketing y velar por su eficiencia. • Desarrollar investigaciones de mercado de la demanda, competencia, nuevas tecnologías, etc. • Evaluar y controlar la efectividad de los planes desarrollados y desarrollar planes de contingencia. • Dirigir y liderar el área y al personal de apoyo.	
Relación con otras áreas	Trabaja de manera conjunta con el área financiera y administrativa, área logística y desarrollo humano.	
Formación Académica y Profesional	Profesional en carreras administrativas, mercadeo, negocios internacionales o carreras afines.	
Jefe Inmediato	Junta Directiva	
Supervisa	Auxiliar de Mercadeo	

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tabla 42*Manual de Funciones director Administrativo y Financiero.*

	Manual de Funciones por Competencias Colchonería y Mueblería Los Cristales	Código: Página: Versión: Año: 2022
Cargo	Director Financiero y Administrativo	
Objetivo	Administrar y dar manejo a los recursos financieros, tecnológicos, de infraestructura y demás, con el fin de lograr de manera eficiente el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.	
Funciones	• Definir las políticas y normas administrativas y financieras, para el funcionamiento de la organización. • Velar por el crecimiento y protección de los bienes y activos de la empresa. • Monitorear los factores externos de la organización y desarrollar estrategias para minimizar su impacto. • Analizar, evaluar y controlar los factores internos, desarrollando planes de acción para su mejora continua. • Coordinar las tareas relacionadas con el análisis financiero, la contabilidad y tesorería. • Controlar los procesos de incorporación, liquidación de nómina, retiros y demás correspondientes con la parte legal de los empleados. • Velar por la sinergia y armonía entre las diferentes áreas de la compañía. • Dirigir y liderar el área y al personal de apoyo.	
Relación con otras áreas	Trabaja de manera conjunta con el área comercial y de mercadeo, logística y desarrollo humano.	
Formación Académica y Profesional	Profesional en carreras administrativas, ingeniería industrial, negocios internacionales o carreras afines.	
Jefe Inmediato	Junta Directiva	
Supervisa	Auxiliar Administrativo	

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tabla 43*Manual de Funciones Director Operativo y de Desarrollo Humano.*

	Manual de Funciones por Competencias Colchonería y Mueblería Los Cristales	Código: Página: Versión: Año: 2022
Cargo	Director Operativo y de Desarrollo Humano	
Objetivo	Dirigir eficientemente la operación de la empresa, garantizando el desarrollo del recurso humano y optimizando los recursos disponibles.	
Funciones	• Definir las políticas y normas para el desarrollo de la operación. • Garantizar el eficiente funcionamiento de los procesos logísticos al interior de la organización, para garantizar el correcto flujo de la cadena de suministros. • Desarrollar planes de formación y mejoramiento, para el personal en cada uno sus cargos. • Fortalecer el cuerpo de ventas y alinearlos a la estrategia de la organización. • Implementar indicadores de gestión para medir el desempeño de la operación. • Analizar, evaluar y controlar los planes de acción propuestos, para medir su efectividad y tomar acciones correctivas. • Dirigir y liderar al personal de apoyo del área.	
Relación con otras áreas	Trabaja de manera conjunta con el área comercial y de mercadeo, y el área financiera y administrativa.	
Formación Académica y Profesional	Profesional en carreras administrativas, ingeniería industrial, logística o carreras afines.	
Jefe Inmediato	Junta Directiva	
Supervisa	Auxiliar Logístico y Vendedores	

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tabla 44*Manual de Funciones Auxiliar de Mercadeo.*

	Manual de Funciones por Competencias Colchonería y Mueblería Los Cristales	Código: Página: Versión: Año: 2022
Cargo	Auxiliar de Mercadeo	
Objetivo	Apoyar en la ejecución de procedimientos y actividades que conducen al desarrollo de los planes y estrategias de marketing para potencializar las ventas en la empresa.	
Funciones	• Desarrollar las tareas encomendadas de acuerdo al plan de marketing de la organización. • Verificar que las estrategias para impulsar los productos ofertados se apliquen de la manera correcta. • Llevar la trazabilidad y realizar informes de la gestión del área de mercadeo. • Disponer y optimizar el manejo de los recursos disponibles para el desarrollo de los planes de marketing. • Desarrollar las actividades requeridas para el desarrollo de investigaciones de mercado de la demanda, competencia, nuevas tecnologías, etc. • Comunicar las directrices planteadas por el director del área, a las demás partes implicadas. • Demás tareas de apoyo asignadas por el jefe inmediato.	
Relación con otras áreas	Trabaja de manera conjunta especialmente con el área logística y de desarrollo humano con el fin de implementar las estrategias de mercadeo.	
Formación Académica y Profesional	Técnico o tecnólogo en carreras administrativas, mercadeo, negocios internacionales o carreras afines.	
Jefe Inmediato	Director Comercial y de Mercadeo	
Supervisa	No aplica	

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tabla 45*Manual de Funciones Auxiliar Administrativo.*

		Código:
Manual de Funciones por Competencias		Página:
Colchonería y Mueblería Los Cristales		Versión:
		Año: 2022
Cargo	Auxiliar Administrativo	
Objetivo	Apoyar en la ejecución de las tareas conducentes para administrar y dar manejo a los recursos financieros, tecnológicos, de infraestructura y demás, requeridos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	
Funciones	• Ejecutar y difundir las políticas y normas administrativas y financieras, para el funcionamiento de la organización. • Desarrollar actividades administrativas y financieras que conducen al crecimiento y protección de los bienes y activos de la empresa. • Levantar informes para monitorear los factores externos de la organización y brindar las herramientas para desarrollar estrategias para minimizar su impacto. • Levantar informes para el análisis, evaluación y control de los factores internos, con el fin de brindar elementos para el desarrollo de planes de acción para su mejora continua. • Ejecutar tareas relacionadas con el análisis financiero, la contabilidad y tesorería. • Desarrollar las tareas de incorporación, liquidación de nómina, retiros y demás, correspondientes con la parte legal de los empleados. • Apoyar con las demás tareas asignadas con el jefe inmediato.	
Relación con otras áreas	Trabaja de manera conjunta con el área comercial y de mercadeo, logística y desarrollo humano para obtener información pertinente para las tareas del área administrativa y financiera.	
Formación Académica y Profesional	Técnico o tecnólogo en carreras administrativas, industrial, negocios internacionales o carreras afines.	
Jefe Inmediato	Director Financiero y Administrativo	
Supervisa	No aplica	

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tabla 46*Manual de Funciones Auxiliar Logístico.*

	Manual de Funciones por Competencias Colchonería y Mueblería Los Cristales		Código:
			Página:
			Versión:
			Año: 2022
Cargo	Auxiliar Logístico		
Objetivo	Apoyar con las actividades o tareas conducentes a dirigir eficientemente la operación de la empresa, y el desempeño eficiente de la fuerza de ventas.		
Funciones	• Ejecutar y difundir las políticas y normas para el desarrollo de la operación. • Desarrollar las tareas y actividades requeridas en el proceso logístico al interior de la organización, para garantizar el correcto flujo de la cadena de suministros. • Apoyar con la logística requerida para el desarrollo de los planes de formación y mejoramiento de la fuerza de ventas. • Velar por el orden y organización de las instalaciones, los espacios y productos al interior de la empresa. • Llevar la trazabilidad de la operación, con el fin de brindar la información requerida para el sostenimiento y aplicación de los indicadores de gestión. • Apoyar con las demás tareas asignadas por el jefe inmediato.		
Relación con otras áreas	Trabaja de manera conjunta con el área comercial y de mercadeo, y el área financiera y administrativa apoyando con el flujo de los recursos que requieran para facilitar su operación.		
Formación Académica y Profesional	Técnico o tecnólogo en carreras administrativas, ingeniería industrial, logística o carreras afines.		
Jefe Inmediato	Director Operativo y de Desarrollo Humano		
Supervisa	No aplica		

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tabla 47*Manual de Funciones Vendedor*

	Manual de Funciones por Competencias Colchonería y Mueblería Los Cristales	Código: Página: Versión: Año: 2022
Cargo	Vendedor	
.Objetivo	Impulsar las ventas y el reconocimiento de la empresa y sus productos, mediante la satisfacción de las necesidades del cliente, a través de una asesoría especializada y de calidad.	
Funciones	• Asesorar a los clientes por los diferentes canales disponibles. • Brindar información especializada, acerca de las características de los productos. • Impulsar la estrategia de marketing propuesta por el área correspondiente. • Cumplir con las normas y políticas establecidas por la compañía para la ejecución de sus tareas. • Tomar los pedidos de los clientes y dar seguimiento al cierre de estos. • Participar activamente de las capacitaciones para el mejoramiento de la fuerza de ventas. • Apoyar en demás tareas asignadas por el jefe inmediato	
Relación con otras áreas	Trabaja de manera conjunta con el área operativa y de desarrollo humano con el fin de brindar la mejor experiencia al cliente y cerrar la promesa de venta.	
Formación Académica y Profesional	Técnico o tecnólogo en carreras administrativas, ingeniería industrial o carreras afines.	
Jefe Inmediato	Director Comercial y de Mercadeo	
Supervisa	No aplica	

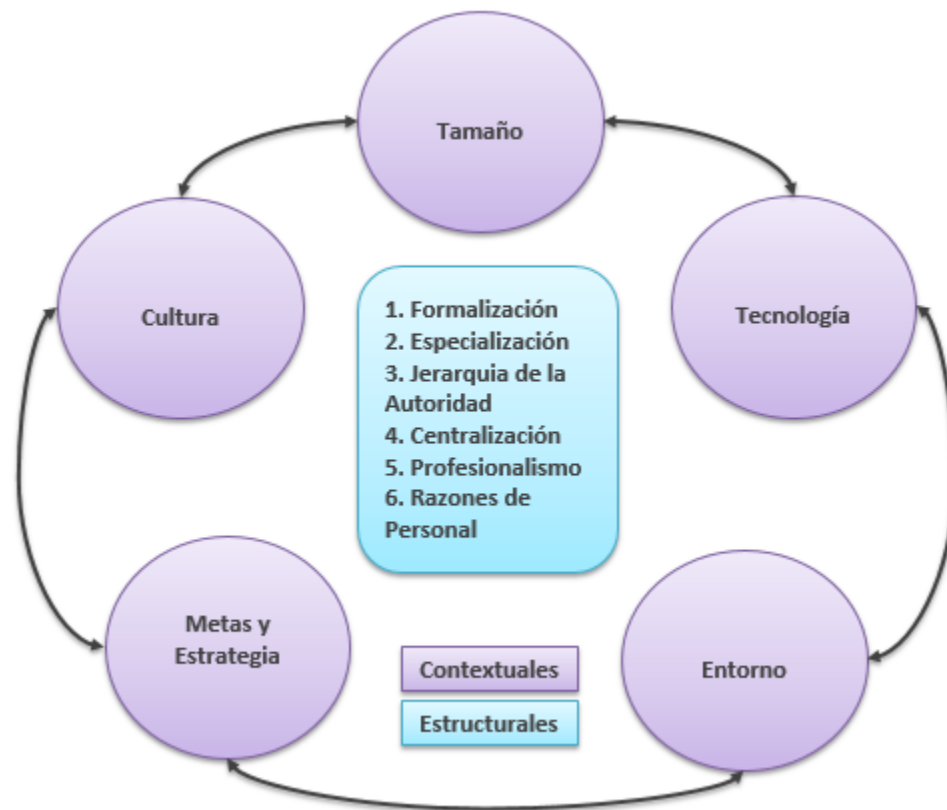
Fuente. Elaboración propia, (2022).

Dimensiones del Diseño Organizacional

Complementario a lo planteado por Louffat para el desarrollo organizacional, a continuación, se hace un análisis de las dimensiones estructurales y contextuales de una organización descritas por Daft (2011), y se establece un comparativo entre su estado actual y una propuesta de mejoramiento, desarrollada de manera conjunta entre los investigadores y el personal de la compañía asignado para apoyar con la información de la empresa requerida para este estudio, con el fin de fortalecer el diseño organizacional y dar cumplimiento a los lineamientos teóricos establecidos para el desarrollo de esta investigación.

Ilustración 17

Dimensiones de la Organización.



Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tabla 48

Dimensiones Estructurales.

Dimensiones Estructurales de la Organización			
Dimensión	Definición	Estado Actual	Propuesta de Mejora
Formalización	Nivel de formalización mediante documentación, que maneja la empresa	El nivel de formalización es bajo ya que la documentación que se maneja actualmente, es únicamente la exclusivamente necesaria para cumplir con las exigencias estipuladas por la ley, para operar como empresa. No existe una estructura organizacional, manuales de funciones, manual de procedimientos, formatos de trazabilidad o demás herramientas para controlar y aprovechar la información.	Con el fin de formalizar los procesos de la organización se desarrolló la anterior propuesta de un manual de funciones por competencias, buscando establecer unos lineamientos claros acerca de las competencias requeridas por un empleado para realizar una labor específica, al igual que algunos lineamientos y directrices para garantizar que su desempeño este alineado a las expectativas de la organización, bajo sus normas. También se hace pertinente en un futuro la aplicación de metodologías de ingeniería tales como estudios de métodos y tiempos, logísticos y comerciales, para analizar y formalizar los puestos de trabajo, mediante manuales de procedimientos, trazabilidad y control de la información, de manera que pueda buscar la certificación que den veracidad de la calidad de la empresa, en sus procesos y productos.
Especialización	Es el grado de división que presentan las tareas de una organización	Por ser una organización que se desenvuelve de manera tradicional, sin conocimientos formales en herramientas de la administración, su nivel de especialización actual es demasiado baja, ya que la organización de los puestos de trabajo está a cargo de los propietarios y su enfoque es a generar el menor gasto posible a partir de la ejecución de muchas tareas por parte de cada uno de los empleados.	Mediante la propuesta de un organigrama de la empresa Colchonería y Mueblería Los Cristales, se presenta una organización del trabajo a partir de la redistribución de su personal, en busca de suplir las necesidades de operación de la compañía pero a partir de la especialización de los puestos de trabajo, donde las tareas sean distribuidas de manera ordenada y coherente entre el personal disponible, ubicándolos en diferentes áreas de la organización de manera que se pueda generar una mejora continua, a partir de la experiencia y por tanto cada vez una mayor especialización en la ejecución de los procesos.
Jerarquía de la Autoridad	Describe quien está a cargo de quien.	Actualmente la empresa está dirigida por sus tres únicos socios, los cuales imparten ordenes de manera conjunta y en ocasiones desorganizada, ocasionando una mala comunicación en todos los niveles de la organización, a la hora de ejecutar las tareas, desautorizándose muchas veces entre sí.	A partir de la investigación realizada, se propone la asignación de cada uno de los socios, al manejo de áreas específicas que trabajan de manera conjunta a partir de los objetivos trazados a partir de los acuerdos generados por la junta directiva compuesta por ellos mismos. De esta manera, se permitirá la especialización de cada uno de sus socios en las áreas de mayor importancia para la empresa, se reducirán sus tareas y funciones diarias y su autoridad quedará enfocada únicamente al área asignada y no interferirá a las demás áreas, mejorando los canales de comunicación y el manejo de la información.

Dimensión	Definición	Estado Actual	Propuesta de Mejora
Centralización	Nivel jerárquico de la autoridad para la toma de decisiones	Actualmente las decisiones presentan una alta centralización en la empresa Colchonería y Mueblería Los Cristales, ya que únicamente son tomadas por el nivel más alto, que son sus socios y los demás colaboradores o empleados, no tienen autonomía alguna, para la toma de decisiones, relacionadas con la operación de la organización.	La idea con el desarrollo de una estructura organizacional basada en herramientas administrativas es reducir esta centralización, delegando responsabilidades y autonomía para la toma de decisiones en cada uno de los niveles, de manera que estas decisiones puedan ser más rápidas, oportunas y eficientes, aprovechando las oportunidades y dando respuesta inmediata a las necesidades presentadas por la organización. La descentralización liberara mucha responsabilidad a los socios, permitiendo enfocar sus esfuerzos al desarrollo de la planeación estratégica y la ejecución de los objetivos corporativos y generando seguridad y sentido de pertenencia a los demás empleados, involucrándolos, al darles confianza, autonomía y libertad para la toma de algunas decisiones.
Profesionalismo	Nivel de educación formal del personal de la empresa	Actualmente y por una cuestión de desarrollo en la educación del país, la mayoría de los empleados, en especial los más nuevos, cuentan con el bachillerato como educación mínima. Sin embargo, más allá de esto, no cuentan con una formación académica más avanzada y mucho menos enfocada o alineada a las metas de la organización, lo cual genera una desventaja competitiva para la empresa frente a sus competidores del mercado.	El fin del diseño organizacional para la empresa Colchonería y Mueblería Los Cristales, es llevar a la organización a un nivel superior en el manejo de la información y el conocimiento, que le permita tener una mayor competitividad en su mercado y para este fin es necesario un capital humano cada vez más preparado y provisto de herramientas para aportar ideas que permitan mejorar la toma de decisiones y generar una mejora continua. En este aspecto, se considera oportuno el impulsar o incentivar al personal de la empresa a reanudar o continuar con su educación formal, mejorando sus condiciones laborales, facilitando o haciendo más flexibles los horarios para poder asistir a sus clases, si es posible apoyar con bonos económicos para cubrir gastos tales como matrículas o pensiones, convenios académicos con escuelas de formación certificadas o SENA y demás recursos que puedan facilitar y motivar a los empleados a formarse en diferentes áreas del conocimiento.
Razones de Personal	Distribución de Personal en diferentes áreas de la empresa	La razón de personal de la empresa es predominantemente comercial, debido a la naturaleza de su negocio, sin embargo, no existe una especialización del personal enfocada a su labor comercial, sino que se ve compartida con otras labores.	La distribución propuesta para los puestos de trabajo de la organización, busca mantener esta razón de personal comercial, pero destinando algunas personas a realizar labores de apoyo para el desarrollo de las demás áreas de la organización, permitiendo que el desarrollo del personal comercial este enfocado únicamente a fortalecer las competencias y el conocimiento requerido.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tabla 49

Dimensiones Contextuales.

Dimensiones Contextuales de la Organización			
Dimensión	Definición	Estado Actual	Propuesta de Mejora
Tamaño	Es el todo como empresa o por sus componentes	Basado en la teoría de Daft la empresa Colchonería y Mueblería Los Cristales se considera una organización pequeña en tamaño ya que su nómina o personal disponible, es corto (12 empleados) y sus ventas son inferiores a las de sus principales competidores del mercado.	Se espera que mediante la reestructuración de la empresa como una organización formal, se pueda mejorar cada uno de sus procesos, generando una mayor eficiencia y productividad, lo que a su vez con lleva a un incremento en las ventas y a la necesidad de crecimiento de la unidad de negocio y por tanto a una ampliación de las instalaciones y un incremento en el número de empleados requeridos.
Tecnología Organizacional	Herramientas, técnicas y acciones de la empresa	Por ser una empresa tradicional y con baja profesionalización y formalización, su nivel tecnológico es bajo ya que dispone de escasos recursos para ejecutar sus tareas y los métodos empleados no están a la vanguardia de las tecnologías que el entorno dispone para el desarrollo de organizaciones de este tipo.	Se espera que, mediante la estructura propuesta, el mapa de procesos, la descripción de sus diagramas de flujo y desarrollo de los manuales de funciones y profesionalización de los puestos de trabajo, se tenga una mayor claridad acerca de cómo opera la compañía y se pueda analizar la posibilidad de destinar recursos económicos para la incorporación de nuevas tecnologías para el fortalecimiento de los procesos.
Entorno	Elementos alrededor de la organización	Los factores externos tales como la competencia, el medio ambiente, la normatividad y las leyes, la economía y demás, fueron ampliamente analizados en el desarrollo de esta investigación mediante el empleo de algunas metodologías administrativas.	De igual manera mediante el empleo de dichas herramientas de análisis del entorno, tales como las variables externas, el benchmarking, las cinco fuerzas de porter se logró establecer unas estrategias mediante la matriz DOFA desarrollada, para aprovechar al máximo las oportunidades y amenazas evidenciadas mediante la investigación.
Cultura	Valores, creencias y normas en que se desenvuelve la organización.	Tradicionalmente la empresa se ha desarrollado a partir de la imposición de las normas y valores de sus propietarios, quienes con base a su experiencia personal y escasa formación académica han desarrollado una cultura organizacional limitada y sesgada a sus creencias.	Mediante la formalización de una filosofía para la organización propuesta en este diseño organizacional, se espera generar una cultura rica en valores, creencias y normas enfocadas al crecimiento de la empresa y todos sus colaboradores, a partir de la armonía y en trabajo conjunto de todos los interesados, buscando siempre los mayores beneficios posibles para la compañía, pero sin olvidar la responsabilidad social que esta posee con la comunidad.
	Es el propósito y técnicas competitivas de la organización.	La meta general de la organización a partir del pensamiento de sus propietarios, fue el generar cada vez más ingresos y beneficios para estos, a partir del desarrollo comercial del negocio.	Ya a partir del trabajo conjunto de los investigadores y los colaboradores de la empresa asignados para este proyecto, se logró ampliar esta visión un poco sesgada y llevarla a un nivel más corporativo y de mayor responsabilidad social el cual busca que la Colchonería y Mueblería Los Cristales para el año 2025 sea una de las mejores comercializadoras de muebles y artículos para el hogar en el departamento del Valle del Cauca,

Fuente. Elaboración propia, (2022).

E. Plan de Acción, control y seguimiento del Diseño Organizacional de la Colchonería y Mueblería Los Cristales

En el desarrollo de este objetivo, se expone como plan de acción y seguimiento, algunas estrategias a continuación descritas, las cuales se realizan con el fin de garantizar que se aproveche al máximo, la investigación previamente realizada del análisis externo e interno de la organización, el análisis del sector en el cual se desenvuelve la Colchonería y Mueblería Los Cristales, el conocimiento y caracterización de sus competidores, además del diseño estructural propuesto para darle forma a la operación de la empresa.

Estrategias

Aprendizaje y Desarrollo

Es una estrategia que abarca las actividades o tareas, concernientes a impulsar el desarrollo del personal de la organización en todas las áreas, buscando con esto una rápida adaptación a los procesos que maneja la empresa, el cumplimiento de sus funciones y deberes, la mejora continua en busca del cumplimiento de los objetivos de Colchonería y Mueblería Los Cristales y el crecimiento y desarrollo personal y familiar de todos los involucrados en la compañía.

Comunicación Asertiva

Como una herramienta fundamental para crear esa sinergia en toda la cadena de valor, desde los proveedores, pasando por administrativos, operarios, fuerza de venta y finalmente al cliente final, de manera que la planeación y la estrategia corporativa pueda ser transmitida de manera correcta a todos los niveles de la organización y las actividades cotidianas, estén alineadas a estos valores estratégicos, además de garantizar la armonía y un clima organizacional sano, mediante esta estrategia.

Gestión

Como estrategia, radica en brindar la posibilidad de tener herramientas administrativas para que las funciones de la Colchonería y Mueblería Los Cristales estén perfectamente alineadas a llenar a satisfacción, las expectativas y necesidades de los clientes. Busca brindar elementos para mejorar la labor de la alta dirección y su manejo eficiente de los recursos de la organización, además de monitorear, controlar y mejorar las estrategias corporativas; por lo tanto, trata de impulsar mediante la información de todos los factores internos y externos que intervienen en la organización, las metodologías y herramientas administrativas existentes, los mejores resultados de la organización.

Ingeniería Logística y Comercial

Comprende la estrategia enfocada a la aplicación de técnicas y tecnologías para potencializar los procesos de la organización, buscando generar en ellos y para la empresa, una mayor productividad, sostenibilidad y competitividad en el mercado, garantizando la mejora continua y el crecimiento de la Colchonería y Mueblería Los Cristales.

Calidad

Abarca como estrategia, el desarrollo de actividades y tareas para garantizar que las características y atributos de los productos y servicios ofertados por la Colchonería y Mueblería Los Cristales se destaquen de la manera más ampliamente posible de acuerdo a las expectativas y necesidades expresadas por los clientes.

Tabla 50
Estrategia Aprendizaje y Desarrollo.

Estrategia 1: Aprendizaje y Desarrollo				
Objetivo	Acción	Periodicidad	Responsable	Recursos
Impulsar el desarrollo del personal de la organización, buscando su crecimiento personal y familiar, mejorando sus competencias laborales y su desempeño, enfocados al servicio del crecimiento de la organización y la sociedad en general.	Mejorar los procesos de contratación, incorporación, adaptación y desarrollo del personal de la organización, buscando su pronta adaptación a la cultura, clima organizacional y objetivos corporativos.	De acuerdo a los lineamientos de la empresa y cambios generados por variables externas como disposiciones legales.	Junta Directiva y Área Administrativa.	Cotización: Por definir. Tiempo: disponibilidades responsables.
	Desarrollar tareas concernientes a mejorar la cultura y el clima organizacional, generando un ambiente laboral cada vez más sano, que motive al personal a desarrollar eficientemente sus tareas.	De manera continua a través de la comunicación y retroalimentación en todos los niveles.	Junta Directiva y Área de Desarrollo Humano.	Cotización: \$1000000 Tiempo: disponibilidad de los responsables.
	Desarrollar un plan de actividades de crecimiento personal y familiar del personal de la empresa, buscando su crecimiento integral.	Programar un mes al año y desarrollar bimensual o trimestralmente las actividades programadas.	Junta Directiva y Área de Desarrollo Humano.	Cotización: \$1200000 Tiempo: disponibilidad de los responsables.
	Desarrollar un programa de formación, investigación y desarrollo profesional, para el personal de la organización, buscando generar una mayor innovación y tecnología para el crecimiento de la empresa.	Programar un mes al año y desarrollar bimensual o trimestralmente las actividades programadas.	Junta Directiva y Área de Desarrollo Humano.	Cotización: \$1200000 Tiempo: disponibilidad de los responsables.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tabla 51*Estrategia 2 Comunicación Asertiva.*

.Estrategia 2: Comunicación Asertiva				
Objetivo	Acción	Periodicidad	Responsable	Recursos
Mejorar y fortalecer los canales de comunicación de todas las personas involucradas en cadena de valor, facilitando la información requerida en el momento oportuno para lograr los objetivos planteados por la organización.	Desarrollar actividades para fomentar el buen uso de los canales de comunicación disponibles por la organización, para el desarrollo de su operación.	De manera continua.	Área Administrativa	Cotización: \$600000 Tiempo: disponibilidad de los responsables.
	Establecer controles para verificar la efectividad de la información que se maneja a través de los canales de comunicación manejados por la organización.	Trimestral o Semestral de acuerdo a disposición de encargados.	Área Administrativa	Cotización: Por definir Tiempo: disponibilidad de los responsables.
	Monitorear de manera continua las diferentes tecnologías de la comunicación disponibles y emergentes, con el fin de adaptarlas a las necesidades de la empresa.	De manera rutinaria.	Todas las áreas.	Cotización: Por definir Tiempo: disponibilidad de los responsables.
	Desarrollar programas sociales para reforzar los vínculos entre todos los involucrados en la cadena de valor, buscando su integración y mejoramiento del ambiente laboral a través de una comunicación asertiva.	Semestral o anual de acuerdo a disposición de encargados.	Área Administrativa	Cotización: \$1500000 Tiempo: disponibilidad de los responsables.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tabla 52
Estrategia 3 Gestión.

Estrategia 3: Gestión				
Objetivo	Acción	Periodicidad	Responsable	Recursos
Gestionar el manejo eficiente de los recursos de la organización, mediante el empleo de técnicas, herramientas y demás elementos administrativos disponibles.	Desarrollar el proceso de sensibilización de las políticas corporativas, al interior de la organización, con el fin de desarrollar los procesos de acuerdo a estos lineamientos.	De manera continua	Área Administrativa	Cotización: Por definir Tiempo: disponibilidad de los responsables.
	Automatizar los procesos contables, financieros y administrativos, buscando tener una mayor eficiencia y cobertura, brindando información y respuesta oportuna a las necesidades internas de la compañía.	Anual o de acuerdo a disposición y recursos disponibles.	Área Financiera y Administrativa	Cotización: Por definir Tiempo: disponibilidad de los responsables.
	Desarrollar la planeación organizacional, de acuerdo a las proyecciones y metas corporativas.	Anual	Junta Directiva	Cotización: \$900000 Tiempo: disponibilidad de los responsables.
	Mantener una continua investigación del entorno externo e interno de la organización, buscando controlar el impacto de sus cambios y aprovechando las oportunidades,	De manera continua	Todas las áreas.	Cotización: Por definir Tiempo: disponibilidad de los responsables.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tabla 53
Ingeniería Logística y Comercial.

Estrategia 4: Ingeniería Logística y Comercial				
Objetivo	Acción	Periodicidad	Responsable	Recursos
Implementar técnicas y tecnologías para potencializar los procesos de la organización, buscando una mayor productividad, sostenibilidad y competitividad en el mercado.	Desarrollar un plan de inteligencia e investigación de tecnologías, herramientas o elementos que garanticen una mayor productividad, eficiencia y calidad en la operación de la empresa.	De manera continua	Área Comercial, Logística y de Operaciones	Cotización: Sin definir Tiempo: disponibilidad de los responsables.
	Implementar programas de capacitación y sensibilización, acerca de la estrategia comercial y de distribución que maneja la empresa para el alcance de sus objetivos.	Trimestral o Semestral de acuerdo a disposición de encargados.	Área Comercial, Logística y de Operaciones	Cotización: \$150000 Tiempo: disponibilidad de los responsables.
	Desarrollar un plan de acción para el correcto engranaje de toda la cadena de valor, a partir de un ensamble en armonía desde los proveedores, los clientes internos, hasta el cliente final.	Anual	Área Comercial, Logística y de Operaciones	Cotización: \$500000 Tiempo: disponibilidad de los responsables.
	Desarrollo de la estrategia comercial y de distribución de la Colchonería y Mueblería Los Cristales, a partir de estudios de mercados, tendencias y demás información disponible de los factores externos e internos.	Anual	Área Comercial, Logística y de Operaciones	Cotización: \$500000 Tiempo: disponibilidad de los responsables.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tabla 54*Estrategia 5 Calidad.*

Estrategia 5: Calidad				
Objetivo	Acción	Periodicidad	Responsable	Recursos
Estandarizar los procesos y productos con el fin de garantizar que las características y atributos de los productos y servicios ofertados por la Colchonería y Mueblería Los Cristales sean los esperados por el cliente de acuerdo a sus necesidades y expectativas.	Capacitar de manera permanente al personal de la organización acerca de los procesos, procedimientos y actividades que desarrolla la organización con el fin de unificar criterios y estandarizar la labor.	De continua manera	Todas las áreas	Cotización: \$500000 Tiempo: disponibilidad de los responsables.
	Establecer políticas de calidad y servicio con los proveedores, con el fin de garantizar la satisfacción de los clientes.	Anual o de acuerdo a disposición y recursos disponibles.	Área Financiera y Administrativa	Cotización: Por definir Tiempo: disponibilidad de los responsables.
	Sensibilizar al personal de la empresa, acerca de las posiciones de liderazgo, responsabilidades, deberes y demás disposiciones de acuerdo al diseño organizacional propuesto para la organización.	De continua manera	Todas las áreas	Cotización: Por definir Tiempo: disponibilidad de los responsables.
	Realizar auditoria, monitoria y control, a las tareas anteriormente planteadas con el fin de garantizar la calidad de los productos y servicio postventa de la Colchonería y Mueblería Los Cristales.	De continua manera	Todas las áreas	Cotización: Por definir Tiempo: disponibilidad de los responsables.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Indicadores de Seguimiento

Una vez descritas las estrategias y las tareas que las compone, establecidas para potencializar el trabajo de investigación realizado en este estudio a la Colchonería y Mueblería Los Cristales, se hace necesario implementar una herramienta para medir de manera periódica la efectividad de estas estrategias en pro del cumplimiento de los objetivos planteados para el desarrollo y crecimiento de la organización.

Para el control y seguimiento de las estrategias anteriormente planteadas, se hará uso de indicadores de gestión, los cuales permitirán analizar los resultados, mediante su comparación con unos parámetros preestablecidos, y su valoración mediante el semáforo a continuación explicado, permitirá o facilitará la comprensión de la información y la necesidad de tomar medidas correctivas, que permitan modificar, mejorar y fortalecer las estrategias en torno al a las metas esperadas.

Tabla 55
Semáforo de Desempeño.

Semáforo	Valoración de Desempeño	Significado	Porcentaje
	Excelente	Tarea perfectamente ejecutada	$\geq 90\%$
	Alto grado	Tarea muy bien ejecutada con detalles por pulir	$\geq 80\%$ y $< 90\%$
	Bueno	Tarea desarrollada con un buen desempeño, pero sujeta a mejora.	$\geq 60\%$ y $< 80\%$
	Deficiente	Tarea con bajo desempeño de acuerdo a lo esperado y por tanto	$< 60\%$

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tabla 56*Indicadores de Aprendizaje y Desarrollo.*

Indicadores Estrategia 1: Aprendizaje y Desarrollo							
Objetivo	Indicador	Formula	Frecuencia de Medición	Unidad de Medida	Interpretación	Evaluación	Responsable
Impulsar el desarrollo del personal de la organización, buscando su crecimiento personal y familiar, mejorando sus competencias laborales e impulsado su desempeño al servicio del crecimiento de la organización y la sociedad en general.	Crecimiento personal y familiar del personal de la empresa.	Personal participe en programa de crecimiento personal y familiar x 100 / total de personal empresa	Anual	%		Por medio de encuestas	Junta Directiva y Área Administrativa.
					Excelentemente ejecutada		
					Ejecutada con un alto grado de desempeño.		
					Buen desempeño, analizar aspectos por mejorar		
	Desarrollo profesional del personal de la empresa.	Personal capacitado profesionalmente x 100 / total de personal empresa	Anual	%	Resultados deficientes, analizar y mejorar	Por medio de encuestas	Junta Directiva y Área de Desarrollo Humano.

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tabla 57*Indicadores de Comunicación Asertiva.*

Indicadores Estrategia 2: Comunicación Asertiva							
Objetivo	Indicador	Formula	Frecuencia de Medición	Unidad de Medida	Interpretación	Evaluación	Responsable
Mejorar y fortalecer los canales de comunicación de todas las personas involucradas en cadena de valor, facilitando la información requerida en el momento oportuno para lograr los objetivos planteados por la organización.	Efectividad de los canales de comunicación disponibles por la organización y manejo de la información.	Personal que usa eficientemente la información y los canales de comunicación x 100 / total de personal empresa.	Anual	%		Por medio de encuestas	Área Administrativa
	Efectividad de los programas sociales implementados.	Personal participe en programas sociales x 100 / total personal empresa.	Anual	%		Por medio de encuestas	Área Administrativa

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tabla 58*Indicadores de Gestión.*

Indicadores Estrategia 3: Gestión							
Objetivo	Indicador	Formula	Frecuencia de Medición	Unidad de Medida	Interpretación	Evaluación	Responsable
Gestionar el manejo eficiente de los recursos de la organización, mediante el empleo de técnicas, herramientas y demás elementos administrativos disponibles.	Nivel de automatización de los procesos contables, financieros y administrativos.	Procesos automatizados por año x 100 / total de procesos manejados.	Anual	%		Valoración Área Administrativa y Financiera	Área Financiera y Administrativa
					Excelentemente ejecutada		
	Efectividad de la planeación organizacional y metas corporativas.	Estrategias ejecutadas en el año x 100 / total estrategias proyectadas en la planeación.	Anual	%	Ejecutada con un alto grado de desempeño.	Valoración Junta Directiva	Junta Directiva
					Buen desempeño, analizar aspectos por mejorar		
					Resultados deficientes, analizar y mejorar		

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tabla 59*Indicadores de Ingeniería Logística y Comercial.*

Indicadores Estrategia 4: Ingeniería Logística y Comercial							
Objetivo	Indicador	Formula	Frecuencia de Medición	Unidad de Medida	Interpretación	Evaluación	Responsable
Implementar técnicas y tecnologías para potencializar los procesos operativos de la organización, buscando una mayor productividad, sostenibilidad y competitividad en el mercado.	Efectividad del programa de capacitación de la estrategia comercial y de distribución de la empresa.	Personal capacitado x 100 / total personal involucrado en los procesos comerciales y logísticos.	Anual	%		Por medio de encuesta	Área Comercial, Logística y de Operaciones
					Excelentemente ejecutada		
	Efectividad de la estrategia comercial y de distribución de la empresa.	Tareas ejecutadas x 100 / total tareas planteadas en la estrategia comercial.	Anual	%	Ejecutada con un alto grado de desempeño.	Por medio de encuesta	Área Comercial, Logística y de Operaciones
					Buen desempeño, analizar aspectos por mejorar		
					Resultados deficientes, analizar y mejorar		

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Tabla 60
Indicadores de Calidad.

Indicadores Estrategia 4: Calidad							
Objetivo	Indicador	Formula	Frecuencia de Medición	Unidad de Medida	Interpretación	Evaluación	Responsable
Estandarizar los procesos y productos con el fin de garantizar que las características y atributos de los productos y servicios ofertados por la Colchonería y Mueblería Los Cristales sean los esperados por el cliente de acuerdo a sus necesidades y expectativas.	Estandarización de procesos, procedimientos y actividades de la empresa.	Total, procesos estandarizados x 100 / Total procesos de la empresa.	Anual	%		Por medio de encuesta	Todas las áreas
					Excelentemente ejecutada		
					Ejecutada con un alto grado de desempeño.		
	Efectividad de la auditoria de calidad en todos los procesos.	Total de procesos auditados y controlados x 100 / total de procesos de la empresa	Anual	%	Buen desempeño, analizar aspectos por mejorar	Por medio de encuesta	Todas las áreas
					Resultados deficientes, analizar y mejorar		

Fuente. Elaboración propia, (2022).

Conclusiones

- El desarrollo de la propuesta de un diseño organizacional para la empresa Colchonería y Mueblería Los Cristales, permitió mediante un arduo trabajo de investigación y análisis, conocer ampliamente las dimensiones y procesos que intervienen en la organización, la manera que actualmente son manejados, los aspectos que desde el punto de vista del investigador están sujetos a mejora, las variables que envuelven el desempeño de la empresa tanto interna como externamente y las estrategias, herramientas y elementos más idóneos para fortalecer la estructura de la compañía y el cumplimiento de sus metas.
- Desde el análisis externo se pudo concluir las principales oportunidades que en la actualidad pueden ser aprovechadas por la organización; los créditos y tasas de interés y la intención del gobierno mediante estos, de impulsar la economía del país; los TLC y el comercio exterior que abre nuevos horizontes para las empresas; además de los índices de desempleo que ilusionan con un mayor consumo en todos los sectores económicos, pero que deben adaptarse a las nuevas tendencias de consumo generadas post pandemia. Complementario a lo anterior, se pudo determinar las amenazas más latentes como la inestabilidad política, el bajo nivel de desarrollo tecnológico y educativo que enfrenta el país, lo cual contribuye directa e indirectamente a un IPC negativo, generando una mayor inflación en los precios. Toda esta información, sirvió a los investigadores como herramienta para el planteamiento de estrategias que impacten de manera positiva en los objetivos de la empresa y minimicen la incertidumbre y el riesgo de pérdida de participación en el mercado.

- Por su parte se desarrolló un análisis interno complementario, con el fin de tener elementos suficientes para plantear las estrategias de mejoramiento expresadas por medio de la matriz DOFA contenida en este estudio. Dicho análisis interno, demostró como gran fortaleza, la ubicación estratégica de la empresa y su amplio portafolio de productos, además de la capacidad e inversión que tiene la empresa Colchonería y Mueblería Los Cristales, esto le ha permitido fidelizar a gran parte de su clientes y ampliar cada vez más su participación en el mercado; sin embargo, también debe contemplar algunas debilidades en su desempeño específicamente relacionadas con su falta de planeación estratégica, falta de comunicación, control gerencial y capacitación del personal, que se refleja en la falta de motivación de su capital humano y la baja rentabilidad que en la actualidad arroja el negocio, todas estas falencias derivadas de la falta de formalización que presenta la empresa y por lo cual se hizo importante el desarrollo de este estudio.
- También y gracias a la aplicación de las cinco fuerzas de Porter en la empresa, se logró identificar algunos hallazgos a ser considerados de la competencia, tales como la regulación que todos presentan a partir de las normas comerciales vigentes, al igual que la amenaza que representa los TLC para esta empresa ya que auguran la introducción de nuevos competidores de otros países motivados por las facilidades que se les da exportar a este país. La capacidad productiva y disponibilidad de materiales, se presenta como una de las falencias más importantes a considerar en el servicio prestado por los proveedores de la empresa, además de evidenciarse una necesidad de nuevos

proveedores con un desarrollo tecnológico mayor en cuando a diseño y vanguardia en cuanto a tendencias de consumo impuestas en la actualidad, con los cambios en el estilo de vida de los compradores y aprovechando que no se corre el riesgo de sustitución de los productos ya que la empresa es una comercializadora.

- El benchmarking por su parte, brindó la posibilidad de explorar los principales competidores que en la actualidad la organización presenta en su mercado, evidenciando el retraso tecnológico que presenta la compañía en cuanto herramientas para hacer más efectiva su labor comercial e identificar aspectos de estos competidores, que son ejemplares y por tanto adaptables a la operación de la empresa, tales como la venta puerta a puerta, los sistemas de crédito y facilidades de pago que empresas como IBG manejan para fidelizar a sus clientes, o la calidad presentada en los productos y servicios post venta de compañías como Muebles BL, su nivel tecnológico para manejar procesos como modalidades y medios de pago o la capacidad que tienen para explotar todos los canales de comunicación para impulsar su estrategia comercial.
- Finalmente, toda la información anteriormente descrita, permitió la realización de una visión global de la empresa y sus necesidades actuales, las cual se pudo sintetizar mediante la propuesta de diseño organizacional, el cual consto de varios elementos enfocados a mejorar cada uno de los procesos de la empresa, tales como el desarrollo de la filosofía de la organización, su visión, misión, valores y cultura, lo cual permitirá tener una mirada hacia el horizonte de la empresa, además de la propuesta de un organigrama acorde a las directrices de la compañía y el desarrollo del mapa de procesos

y los diagramas de flujo, que permiten evidenciar la manera de operar y facilita la toma de decisiones y la mejora continua, además del análisis de las dimensiones de la organización que son complementados con un plan de acción con unas estrategias coherentes y realizables las cuales serán medidas, a partir de la aplicación de unos indicadores propuestos para cada una de estas.

Recomendaciones

Buscando lo mejor para la empresa Colchonería y Mueblería Los Cristales, y de acuerdo a la experiencia adquirida y lo observado durante el desarrollo de la investigación y el trabajo de campo, se realiza las siguientes recomendaciones:

Es de vital importancia el desarrollo de un diseño organizacional como punto de partida en la organización, con el fin de establecer un horizonte claro, estableciendo unas metas reales y planteando una estrategia que conllevara al desarrollo de los objetivos propuestos.

Se recomienda monitorear de manera permanente las variables externas de la organización, ya que el mundo y el país presenta un dinamismo acelerado y unos cambios bruscos que afectan de manera radical el rumbo de las organizaciones y, por tanto, deben ser considerados y tenidos en cuenta de manera inmediata para adaptarlos a la planeación de la organización.

Los factores internos considerados como debilidades deben ser tenidos en cuenta, especialmente la capacitación del personal a los procesos y direccionamientos de la compañía, complementados con programas de bienestar para levantar su motivación y amor por su labor en la empresa, considerando que el capital humano siempre va ser el recurso más valioso de una organización y por tanto debe ser valorado y tratado con especial cuidado y atención.

También es conveniente tener una adecuada formalización de la empresa el cual permita fortalecer y estandarizar los procesos de la organización, para generar una mayor productividad en su operación dentro de unos altos estándares de calidad.

Además, se evidenció la pertinencia de un análisis en la distribución de los espacios en el punto de venta, para su optimización y aprovechamiento y mejorar sus procesos logísticos ya que se observa demasiada saturación de productos y no se reconoce si realmente rotan de manera adecuada.

Finalmente, los indicadores deben ser implementados en la planeación estratégica de la organización, ya que son una herramienta fundamental para determinar la efectividad de los procesos y si realmente se están realizando de manera correcta; hay que recordar la frase de Peter Drucker, quien expresó sabiamente: “Lo que no se mide, no se controla, lo que no se controla, no se gestiona y lo que no se gestiona, no se mejora”.

Referencias

(s.f.). Obtenido de <https://colombia.travel/es/cartago>

Actualícese. (16 de Junio de 2021). *Decreto 654 del 16-06-2021*. Obtenido de

<https://actualicese.com/decreto-654-del-16-06-2021/>

American Marketing Association. (2020). *Definición de Publicidad*. Obtenido de Merca2.0:

<https://www.merca20.com/definicion-de-publicidad/>

Arena, J. A. (1984). *Seis estilos de Administración*. Obtenido de books.google.com

Ayala Ruiz, L. E. (2015). *Participación de Mercado (Market Share)*. Obtenido de Gerencia de

Mercadeo.

Bazan Claro, C. (03 de marzo de 2016). *marketeroslatam*. Obtenido de Portafolio de Productos:

<https://www.marketeroslatam.com/portafolio-de-productos/>

Bernal Torres, C. (2007). *Introducción a la Administración de las Organizaciones*. Naucalpan de

Juárez: Pearson.

Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Cali: ECOE Ediciones.

Betancourt, G. (2000). *Diseño organizacional- de las estructuras verticales a las organizaciones horizontales*.

Betancurt, B. (2014). *Analisis Sectorial y Competitividad*. Cali: ECOE Ediciones.

Caballero , L. (8 de Junio de 2021). *Por qué los muebles baratos para el bolsillo le salen tan*

caros al planeta. Obtenido de [https://www.elespanol.com/ciencia/medio-](https://www.elespanol.com/ciencia/medio-ambiente/20210608/muebles-baratos-bolsillo-salen-caros-planeta/587192022_0.html)

[ambiente/20210608/muebles-baratos-bolsillo-salen-caros-planeta/587192022_0.html](https://www.elespanol.com/ciencia/medio-ambiente/20210608/muebles-baratos-bolsillo-salen-caros-planeta/587192022_0.html)

Castro, M., & Guevara, J. (2018). *PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA AGROPECUARIA LA ESTANCIA DEL MUNICIPIO DE CARTAGO VALLE*.

Obtenido de

file:///C:/Users/User/Desktop/Trabajo%20de%20grado/Proyecto%20de%20grado%20%20La%20Estancia%20final%202018%2025%20de%20abril%20DEF.pdf

Chiavenato. (2007). Administración de recursos humanos . En C. Idalberto.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría de la administración*. séptima edición.

Cime. (s.f.). Obtenido de http://www.cime.cl/archivos/ILI260/4958_tgsbertalanffy.pdf

Conexiónesan. (6 de Octubre de 2016). *¿Qué es el mapa de procesos de la organización?*

Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-mapa-de-procesos-de-la-organizacion/>

Contegral. (2020). *Contegral*. Obtenido de <https://www.contegral.co/>

Contreras, J. (2006). *El análisis de la industria: la matriz de evaluación de los factores externos (EFE)*. Obtenido de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>

Corbetta. (2003). *Metodología De La Investigación*.

Cortes Villalba, V. (2 de Enero de 2021). *2020: Un año marcado por las masacres*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/colombia-20/conflicto/2020-un-ano-marcado-por-las-masacres-article/>

Crespo Garay, C. (5 de Junio de 2021). *2021, el año clave contra el cambio climático*. Obtenido de <https://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/2021/06/2021-el-ano-clave-contr-el-cambio-climatico>

Daft, L. R. (s.f.). *Teoría y Diseño Organizacional*. Décima Edición.

Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. Obtenido de [Edupointvirtual.com: https://edupointvirtual.com/wp-content/uploads/2020/02/Teoria-y-Dise%C3%B1o-Organizacional.pdf](https://edupointvirtual.com/wp-content/uploads/2020/02/Teoria-y-Dise%C3%B1o-Organizacional.pdf)

Daft, R. L. (s.f.). *Teoría y Diseño Organizacional*. Décima Edición.

DANE. (2020). *Demografía*. Obtenido de Valle del Cauca:

<https://viveelritmodelpacifico.co/demografia/>

DANE. (25 de Junio de 2021). *I trimestre 2021pr, acumulado 2020pr y año corrido 2021*.

Obtenido de <https://www.dane.gov.co/34>

Debitoor. (2020). *E-commerce - ¿Qué es el e-commerce?* Obtenido de

<https://debitoor.es/glosario/definicion-ecommerce>

Díaz, F. B. (19 de Noviembre de 1990). *Las empresas y su responsabilidad ante el medio ambiente*. Obtenido de El País:

https://elpais.com/diario/1990/11/20/economia/659055625_850215.html

El Espectador. (21 de Diciembre de 2020). *2021, un año político que despierta más dudas que certezas*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/politica/2021-un-ano-politico-que-despierta-mas-dudas-que-certezas-article/>

El Espectador. (15 de Septiembre de 2021). *Producción industrial creció 13,5% en julio de 2021*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/empresas/produccion-industrial-crecio-135-en-julio-de-2021/>

Escamilla, G. (24 de Julio de 2020). *Fidelización del cliente: concepto, importancia, consejos y métricas*. Obtenido de Blog de Marketing Digital de Resultados:

<https://www.rdstation.com/co/blog/fidelizacion-del-cliente/>

Espinosa, R. (15 de 09 de 2014). *Posicionamiento de marca, la batalla por tu mente* . Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2014/09/15/posicionamiento-de-marca-batalla-por-mente/>

Esteberg. (2002). *Metodología De La Investigación*.

Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general* .

Fred, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson Education.

- Garcia M, C. A. (19 de Enero de 2021). *'Las tasas de interés se mantendrán estables este año': Asobancaria*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sector-financiero/bajara-el-costo-del-credito-en-el-2021-esto-dicen-los-propios-banqueros-al-respecto-561324>
- Grinnell. (1997). *Metodologia De La Investigación*.
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Mc. Graw Hill Interamericana , S.A Mexico.
- Harrington, H. J. (s.f.). *Bussines process improvement*. new york: McGraw-Hill.
- Harrington, H. j. (s.f.). *Mejoramiento de los proceso de la empresa* . Madrid, españa .
- Henderson, C. (26 de Julio de 2020). *Definicion de precios competitivos- Como funciona?*
Obtenido de <https://zipordering.com/es/pricing-strategies/competitive-pricing-definition.html>
- Hernandez, S. R. (s.f.). *Metodolia De La Investigación*.
- Hernandez Medrano, G. (6 de Noviembre de 2016). *Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE*. Obtenido de <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
- Hernandez, S. (s.f.). *Metodologia De La Investigación*. Cuarta Edición.
- Hernandez, V. (2019). *Entorno Politico de una Empresa: Variables y Ejemplos*. Obtenido de lifeder.com.
- Holland House. (27 de Abril de 2021). *El sector de fabricación de muebles colombianos se afianza en el mercado de Aruba*. Obtenido de <https://hollandhouse-colombia.com/el-sector-de-fabricacion-de-muebles-colombianos-se-afianza-en-el-mercado-de-aruba-con-una-tasa-de-crecimiento-de-177-entre-enero-de-2020-y-2021>
- Hoshmand. (1989). *Metodologia De La Investigación* .

Janesick. (1998). *Metodologia De La Investigación*.

Kyocera. (2021). *Análisis interno de una empresa*. Obtenido de

<https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/insights-hub/articles/analisis-interno-de-una-empresa.html>

Louffat, E. (4 de Marzo de 2017). *¿Qué se entiende por diseño organizacional?* Obtenido de conexionesan: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/04/que-se-entiende-por-diseno-organizacional/?fbclid=IwAR3ZDtU3QB31GSLO-fXuPhUJyX8egIVLQ8N1ZEF361m1qvMqnqq9UKUxFpY>

Marketing Insider Review. (2021). *Estas serán las tendencias del consumidor colombiano en 2021*. Recuperado el 2021, de <https://www.marketinginsiderreview.com/tendencias-consumidor-colombiano-2021/>

Medina, M. A. (26 de Noviembre de 2017). *¿Cómo va Colombia en desarrollo tecnológico?* Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/noticias/economia/como-va-colombia-en-desarrollo-tecnologico/>

Melgar, G. C. (21 de Octubre de 2011). *El Entorno del Marketing - Macroentorno*. Obtenido de <https://glorialcalderon.wordpress.com/tag/entorno-politico-legal/>

Mertens. (2005). *Metodolia De La Investigación*.

Migración. (21 de Enero de 2021). *Colombia termina el 2020 con un 2.35% menos de migrantes venezolanos en su territorio*. Obtenido de <https://www.migracioncolombia.gov.co/noticias/colombia-termina-el-2020-con-un-2-35-menos-de-migrantes-venezolanos-en-su-territorio>

Minambiente. (18 de Feberero de 2021). *Colombia tiene nueva herramienta para contrarrestar el cambio climático*. Obtenido de

<https://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias/4965-colombia-tiene-nueva-herramienta-para-contrarrestar-el-cambio-climatico>

Minambiente. (24 de Junio de 2021). *Con gobernanza forestal, el Minambiente le apunta a la conservación y al uso sostenible de los bosques*. Obtenido de

<https://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias/5168-con-gobernanza-forestal-el-ambiente-le-apunta-a-la-conservacion-y-al-uso-sostenible-de-los-bosques>

Minciencias. (7 de Enero de 2021). *Inversiones en ciencia, tecnología e innovación recibieron alivios tributarios por 1.5 billones de pesos en 2020*. Obtenido de

https://minciencias.gov.co/sala_de_prensa/inversiones-en-ciencia-tecnologia-e-innovacion-recipientes-alivios-tributarios-por-15

Mincomercio. (11 de Mayo de 2021). *Con el objetivo de preparar a más empresas para que puedan exportar sus bienes y servicios, Colombia Productiva y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo lanzaron la quinta versión de su convocatoria 'Certificaciones de Calidad para Exportar'*. Obtenido de

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/certificaciones-de-calidad-para-exportar>

Mincomercio. (5 de Febrero de 2021). *Las mipyme del país ya cuentan con 24 Centros de Transformación Digital Empresarial para fortalecer sus procesos operativos y aumentar su productividad*. Obtenido de Innpulsa Colombia:

<https://innpulsacolombia.com/innformate/las-mipyme-del-pais-ya-cuentan-con-24-centros-de-transformacion-digital-empresarial-para>

Mincomercio. (27 de Abril de 2021). *Más servicios para atender 50.000 micronegocios en 2021*.

Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/mas-servicios-para-atender-micronegocios-en-2021>

Ministerio de Agricultura. (30 de Marzo de 2013). *El momento del agro*. Obtenido de

<https://www.finagro.com.co/noticias/el-momento-del-agro>

Mintrabajo. (19 de Febrero de 2019). *656 mil Mipymes y sector agropecuario se beneficiarán con nuevas exigencias del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Obtenido de

<https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/febrero/656-mil-mipymes-y-sector-agropecuario-se-beneficiaran-con-nuevas-exigencias-del-sistema-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>

Mintzberg, H. (1998). *Diseño de las organizaciones eficientes*. Buenos aires .

Mintzberg, H. (s.f.). *Diseño organizacional* .

Nuevo Siglo. (19 de Junio de 2021). *En cuánto se apretará el cinturón el Gobierno?* Obtenido de

<https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/03-24-2021-cada-ano-colombia-pierde-entre-2-y-4-del-pib-en-recursos-sin-invertir>

Paz Peralta, M. (2019). *¿Qué es y cómo aplicar el benchmarking?* Obtenido de

<https://www.crecemujer.cl/capitacion/quiero-mejorar-mi-negocio/que-es-y-como-aplicar-el-benchmarking>

Peñalver, P. (17 de Noviembre de 2012). *Entorno Tecnológico*. Obtenido de

<https://pablopenalver.com/entorno-tecnologico/>

Plomino Uribe, S. J. (01 de Junio de 2021). *La tasa de desempleo en Colombia se ubicó en un*

15,1% en abril de este año. Obtenido de <https://www.aa.com.tr/es/mundo/la-tasa-de->

desempleo-en-colombia-se-ubic%C3%B3-en-un-15-1-en-abril-de-este-a%C3%B1o/2260033

Portafolio. (25 de Febrero de 2021). *Colombia, con mala preparación para nuevas tecnologías.*

Obtenido de <https://www.portafolio.co/internacional/colombia-rezagado-en-uso-de-5g-blockchain-nanotecnologia-y-otras-nuevas-tecnologias-549504>

Portafolio. (8 de Junio de 2021). *Los efectos de haber superado la meta de la inflación del año*

en mayo. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/ipc-2021-inflacion-en-colombia-a-mayo-ya-supero-la-meta-que-efectos-tiene-552743>

Portafolio. (18 de Mayo de 2021). *Pese a paro e incertidumbre, PIB crecería más de 5% en*

2021. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/pib-en-colombia-creceria-mas-de-5-en-2021-pese-a-paro-nacional-e-incertidumbre-552049>

Procolombia. (21 de 02 de 2019). *Industria del mueble colombiano, un mercado de muchas*

oportunidades. Obtenido de <https://www.colombiatrader.com.co/noticias/industria-del-mueble-colombiano-un-mercado-de-muchas-oportunidades?>

Raffino, M. E. (4 de Julio de 2020). *Servicio al Cliente.* Obtenido de Concepto.de:

<https://concepto.de/servicio-al-cliente/>

Retos Directivos. (24 de Febrero de 2021). *Entorno económico de una empresa: macro, micro y*

tecnología. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/entorno-economico-de-una-empresa-macro-micro-y-tecnologia/>

Robles, D. (2020). *¿Qué es marketing digital? – Introducción.* Obtenido de

<https://darwinrobles.com/marketing-digital-introduccion/>

Sandín. (2003). *Metodología De La Investigación.*

- Santa Maria, M. (18 de Marzo de 2020). *Educación en Colombia: Avances en cobertura y desafíos en calidad*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/mauricio-santa-maria---anif-2941063/educacion-en-colombia-avances-en-cobertura-y-desafios-en-calidad-2979408>
- Serna Gomez. (2008). *IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS FODA PARA LA ELABORACIÓN DE*. Obtenido de http://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf
- Serna, G. H. (s.f.). *Gerencia Estrategica (Teoria - Metodologia- Alineamientos- Implementación y Mapas Estrategicos)*. Novena Edición .
- Serna, H., & Diaz, A. (2015). *Serie de manuales para la pequeña y mediana empresa*. Obtenido de FUMC: http://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Diagnostico_estrategico.pdf
- Sy Corvo, H. (15 de Abril de 2020). *¿Qué es el entorno demográfico de una empresa?* Obtenido de <https://www.lifeder.com/entorno-demografico-empresa/>
- Valora Analitik. (04 de Febrero de 2021). *Estas son las nuevas tendencias de consumo en Colombia para 2021*. Obtenido de <https://www.valoraanalitik.com/2021/02/04/estas-son-las-nuevas-tendencias-de-consumo-en-colombia-para-2021/>
- Vargas, J. M. (27 de Noviembre de 2020). *El Presidente Ejecutivo de Asocolflores habla del momento de la economía nacional y los TLC*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/de-los-acuerdos-comerciales-augusto-solano-mejia-551603>
- Zairi, M. (1997). *Bussines process Mangement*.
- Zapata, D. Á. (2008). *Análisis y Diseño Organizacional- De La Estructura Funcional a la Organización Vacía*. Cali: (Facultad de Ciencias de la Administración).

Anexos

Anexo A. Número de comercializadoras de Colchones y muebles Cámara de comercio Cartago.



comrcio bn.pdf

Anexo B. formato Entrevista para la realización fuerzas Porter.

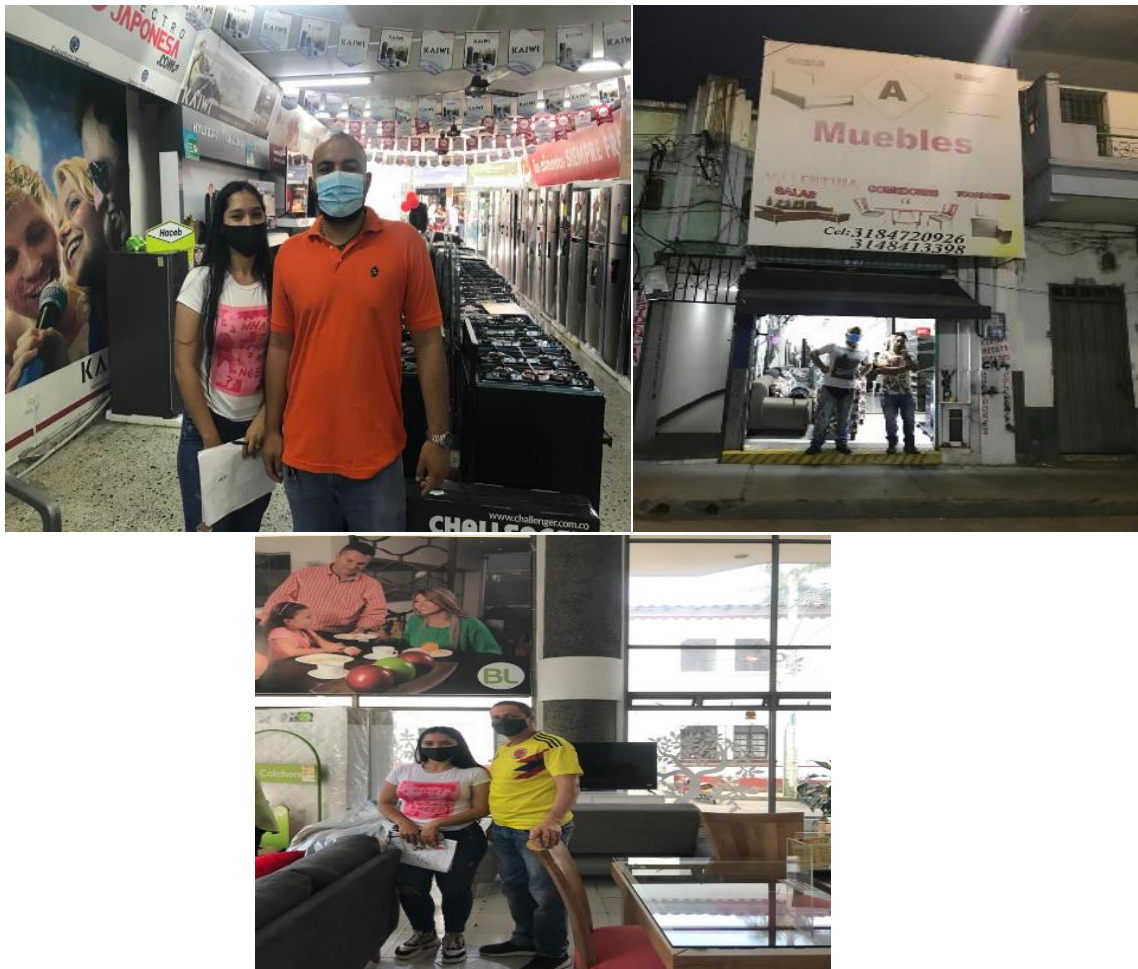
ENCUESTA PARA LA REALIZACIÓN DE HERRAMIENTA 5 FUERZAS PORTER, TRABAJO DE GRADO DISEÑO ORGANIZACIONAL COLCHONERIA Y MUEBLERIA LOS CRISTALES. UNIVERSIDAD DEL VALLE
ESTUDIANTES: Yulieth Cano Rodríguez – Juan David Romero Parra
Tema: proveedores.
1.¿Quiénes son los proveedores de colchonería y mueblería los cristales (Nombres- ciudades)?.
2.¿tipo de productos que se les compra?.
3.¿qué cantidad se les compra, volumen de compra por producto ?
4.¿Aproximadamente cada cuanto se les compra?.
3.¿Modalidades de pago que se manejan con los proveedores?.
4.¿dificultades que se presentan o se hayan presentado con los proveedores?.
5¿si los proveedores son de otras ciudades como envían la mercancía?.

Anexo C. Formato entrevista para la realización del benchmarking.

 Universidad del Valle
Programa Académico: Administración de empresas -3845
Entrevista para la realización de trabajo de grado
Estudiantes: Yulieth Cano Rodríguez – 201661212-1112792332
Juan David Romero Parra-201661139-1088296504

ENTREVISTA PARA LA REALIZACIÓN DE BENCHMARKING EN LAS EMPRESAS DE COCHONES, MUEBLES Y ELECTRODOMESTICOS DEL MUNICIPIO DE CARTAGO VALLE.
1. ¿Qué hacen para fidelizar y tener un buen servicio con los clientes? ¿Cuántos clientes en promedio manejan? ¿son nuevos o siempre son los mismos? ¿venden al mayor? ¿hacen envíos a otros lugares?
2. ¿Aproximadamente cuántos productos y servicios manejan? ¿Qué tipo de productos? ¿cómo escogen los productos a ofertar en el almacén?
3. ¿Qué modalidades de pago manejan? ¿Rasgos de precios? ¿existe descuento por pago en efectivo?
4. ¿Qué hacen para que el Almacén pueda ser reconocido, preferido y considerado confiable por sus clientes?
5. ¿Que los distingue de los demás Almacenes? ¿hay promociones, fechas especiales? ¿cómo las informan al cliente?
6. ¿Manejan el comercio electrónico? ¿Cuentan con redes sociales?

Anexo D. Evidencias fotográficas de la realización del benchmarking.



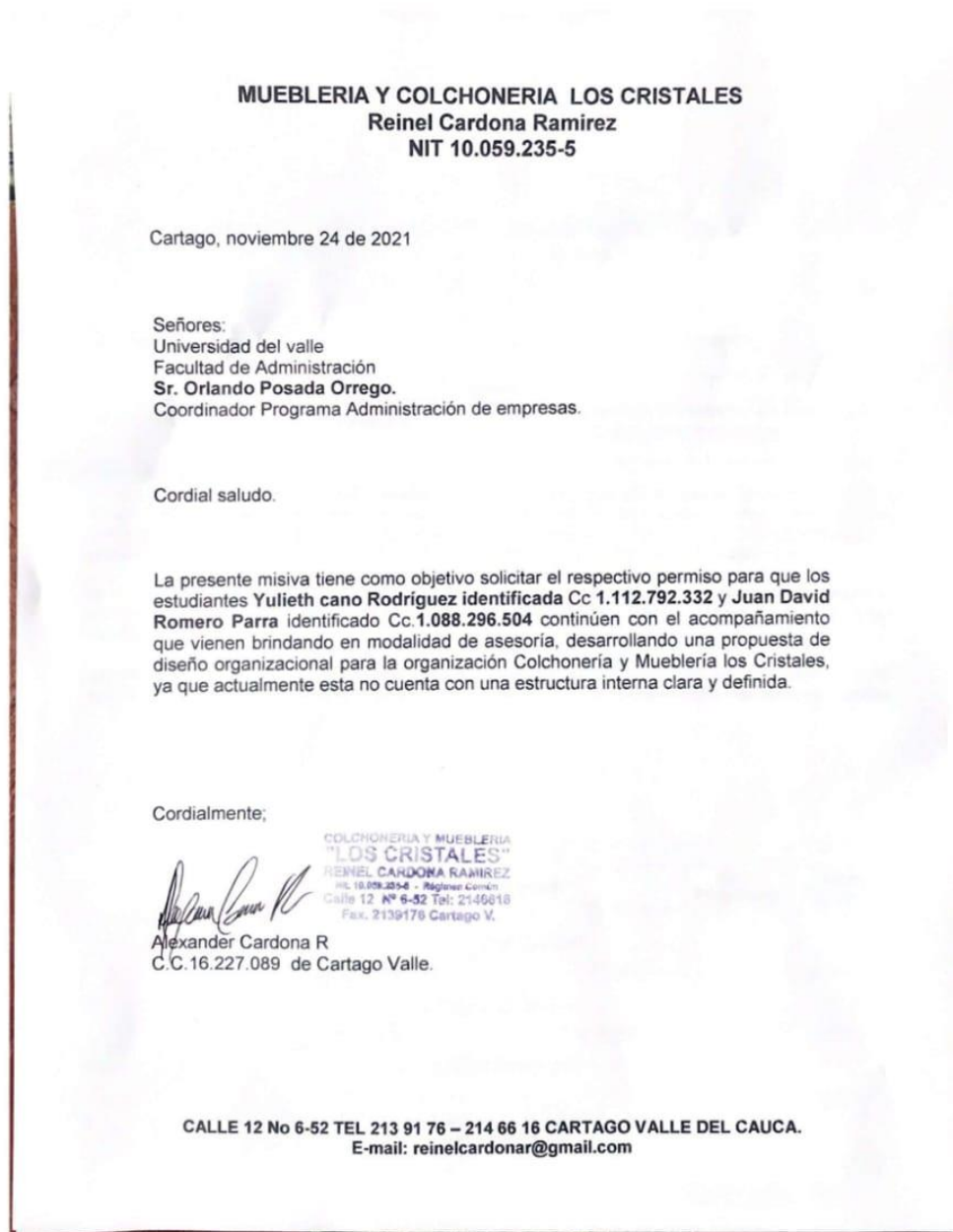
Anexo E. Fotografías de visitas a la Colchonería.



Anexo F. Socialización de la propuesta de diseño organizacional con el administrador de la Colchonería y Mueblería.



Anexo G. Carta membretada Colchonería y Mueblería los Cristales.



Anexo H. Acta de compromisos Colchonería y estudiantes.

 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	Comité: Reunión institucional asesoría de grado	No: 1	Páginas: 2
	Lugar: Calle 1286-52 Cartago.	Fecha: 23/11/2021	Hora Inicio: 3:00pm

Objetivos: Realizar durante el presente semestre propuesta de diseño organizacional en la empresa Colchonería y Mueblería Los Cristales Cartago (V).

Asistentes		Asistentes	
	SINO		SINO
1. Yulieth Cano Rodríguez	SI	3. Director Trabajo de Grado	No
2. Juan David Romero Parra	SI	4. REPRESENTANTE LEGAL O GERENTE	SI

Agenda	
1. Presentación y formalización de la asesoría.	2. Coordinación de la Universidad y la Empresa con relación a la presente investigación

Desarrollo de la Reunión:

A través de la presente informo que los estudiantes Yulieth Cano Rodríguez con número de cédula 1.112.792.332 y código 201661212 y Juan David Romero Parra número de cédula 1.088.296.504 y código 201661139 realizaron en el semestre noviembre 2021 – febrero 2022 según resolución No. 175 16 de septiembre de 2021. El trabajo de grado en la modalidad asesoría acompañados del director de tesis de trabajo de grado María Janeth Granados niño.

En la presente reunión ambas partes, tanto los estudiantes como la organización se comprometen a trabajar en conjunto para lograr el objetivo anteriormente mencionado y que los estudiantes puedan terminar su trabajo de grado y obtengan el título profesional.

Agradezco todo el apoyo por la información brindada durante este ejercicio académico que tiene como propósito aportar tanto al conocimiento como a la empresa u organización en el cual se desarrollara esta importante investigación

Compromisos	Responsable	Fecha Programada	Fecha Ejecutada
1. Entregar información necesaria para el desarrollo de la tesis.	Organización	Cita previa	
2. Respetar privacidad de los datos y total confidencialidad.	Estudiantes		
3. Acatar las políticas institucionales y requerimientos.	Estudiantes		
4. Checar visión, misión, valores, organizacional, mapa de procesos, etc.	Estudiantes	Periodo 8/11/2021 al 14/01/2022	

F-02-12-01
V-01-2010

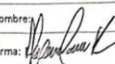
Elaborado Por: Área de Calidad y Mejoramiento
Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional

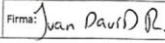
F-02-12-01
V-01-2010

Elaborado Por: Área de Calidad y Mejoramiento
Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional

Compromisos	Responsable	Fecha Programada	Fecha Ejecutada
5. Entregar propuesta de diseño organizacional	Estudiantes	14/02/2022	

 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	Comité: Reunión institucional asesoría de grado	No: 2	Páginas: 2
	Lugar: Calle 1286-52 Cartago.	Fecha: 23/11/2021	Hora Inicio: 3:00pm

Elaboró	Nombre: Yulieth Cano	Copias	1. Asesoría	Aprobó	Nombre: Juan David Romero Parra
Firma:			2. Representante legal de la organización.	Firma:	

Elaboró	Nombre: Juan D. Romero P.
Firma:	

COLCHONERIA Y MUEBLERIA
"LOS CRISTALES"
REINEL CARDONA RAMIREZ
tel. 10 398 2010 - 2156418
Calle 12 N° 8-52 Tiro 2156418
Fax: 2139176 Cartago V

Anexo I. Bitácora.



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ASESORÍA

BITÁCORA

TRABAJO DE CAMPO – ORIENTACIÓN CON LA EMPRESA¹

FECHA DE ACTIVIDAD	TEMA ABORDADO	OBSERVACIONES RETROALIMENTACIÓN	COMPROMISOS
18/10/2021	Entrevista (Situación actual de la empresa).	el administrador facilita información para realizar el estudio.	Buen resultado de la investigación
25/10/2021 9/11/2021	Ejercicio de observación de la colchonera	se observan todos los elementos que componen la organización	Confidencialidad y discreción.
9/11/2021 23/11/2021	Visitas a organizaciones para realizar Benchmarking	se analizan fortalezas y debilidades.	Identificar fortalezas de la competencia.
30/11/2021 6/12/2021	Proveedores, clientes	se realiza encuesta para un mejor análisis	confidencialidad.
11/02/2022 18/02/2022	Visión, Misión, valores corporativos.	Se crea la estructura de acuerdo a necesidades y visión social.	N/A
25/01/2022 8/02/2022	Organigrama, Descripción de cargos, Programa de Flujo.	Se aporta orden y control a la organización	N/A
21/02/2022	Entrega propuesta de diseño organizacional	se sustenta el trabajo realizado a los administradores.	entrega trabajo físico.

Yuleth Cano Rodríguez
Nombre y Firma de la Estudiante

[Firma]
Vo.Bo. Representante Legal

[Firma]
Firma del Director Tesis

COLCHONERIA Y MUEBLERIA
"LOS CRISTALES"
JUAN CARLOS CANDONA RAMÍREZ
C.C. 12.998.235-4 - Registro Único
Calle 12 N° 9-32 Tel: 2136616
Fax: 2139178 Cartago V.

¹ Se sugiere actualizar permanentemente este formato en la medida en que se reúnan con la empresa objeto de estudio, teniendo como premisa que es una evidencia aplicativa que les facilitará el seguimiento al cumplimiento de sus compromisos.