

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SAORMO S.A.S
PARA LOS AÑOS 2018 - 2022**

**JESSIKA ANDREA MARIN ORTIZ
JUAN FELIPE RODRIGUEZ VALENCIA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ VALLE
2018**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SAORMO S.A.S
PARA LOS AÑOS 2018 - 2022**

**JESSIKA ANDREA MARIN ORTIZ
JUAN FELIPE RODRIGUEZ VALENCIA**

**Proyecto de grado presentado como requisito para obtener el título de
profesional en Administración de Empresas**

**DIRECTORA
MARIA EUGENIA CHAPARRO ROJAS
Docente
Universidad del Valle Sede Tuluá**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ VALLE
2018**

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan su gratitud a:

Dios principalmente, por permitirnos culminar este gran propósito con éxito, a nuestras familias por el apoyo brindado durante todo este proceso y a la empresa Saormo S.A.S. por ofrecernos la información necesaria y su acompañamiento para finalizar esta última etapa en nuestra formación profesional.

También a nuestra directora del proyecto, la docente María Eugenia Chaparro Rojas, por brindarnos sus conocimientos y experiencia, porque fue de gran utilidad para culminar exitosamente el presente proyecto de grado.

Por último, a todos los docentes que hicieron parte de nuestra formación profesional en la Universidad del Valle, aquellos que nos transmitieron sus conocimientos con gran esmero y lograron que adquiriéramos las bases necesarias para realizar hoy por hoy nuestro proyecto de grado y para desempeñarnos exitosamente en el campo laboral. Y adicionalmente a todas las personas que de una u otra manera fueron partícipes por su apoyo y ayuda en la realización de este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	13
1.2. ANTECEDENTES.....	15
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	17
1.3.1. Justificación teórica.....	17
1.3.2. Justificación metodológica.	17
1.3.3. Justificación práctica.....	18
1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.5. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
2. OBJETIVOS.....	19
2.1. GENERAL.....	19
2.2. ESPECÍFICOS.....	19
3. MARCO REFERENCIAL	20
3.1. MARCO CONTEXTUAL.....	20
3.2. MARCO TEÓRICO	21
3.3. MARCO CONCEPTUAL	29
4. DISEÑO METODOLÓGICO	31
4.1. TIPO DE ESTUDIO.....	31
4.2. MÉTODO	31
4.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	31
5. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL	32
5.1. RESEÑA HISTORICA.....	32
5.2. CONSTITUCIÓN JURÍDICA	33
5.3. MISIÓN	34
5.4. VISIÓN.....	34
5.5. VALORES CORPORATIVOS	34
5.6. OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	35
5.6.1. Objetivo General	35
5.6.2. Objetivos Específicos.....	35
5.6.3. Productos.....	35
5.7. ESTRUCTURA ORGÁNICA	36

5.8. SAORMO S.A.S.....	37
5.8.1. Volumen de ventas	37
5.8.2. Cambios relevantes para la organización en los últimos cinco años	37
5.8.3. Clientes	38
5.8.4. Proveedores.....	39
5.8.5. Competencia.....	39
5.8.6. Localización geográfica.....	40
5.9. PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO O DE FABRICACIÓN DEL PRODUCTO	41
6. ANÁLISIS EXTERNO	42
6.1. MACROAMBIENTE	42
6.1.1. Factores económicos.....	42
6.1.2. Factores políticos y legales.....	53
6.1.3. Factores socioculturales	57
6.1.4. Factores tecnológicos	61
6.1.5. Factores competitivos	65
6.1.6. Factores geográficos	67
7. ANÁLISIS SECTORIAL	71
7.1. DIAMANTE COMPETITIVO.....	73
7.1.1. Factores	75
7.1.2. Sectores conexos y cadenas productivas	75
7.1.3. Las condiciones de la demanda.....	76
7.1.4. Estrategia y estructura de las empresas del sector	77
7.1.5. El papel del gobierno	78
7.1.6. El papel de la casualidad: el azar	78
7.2. CINCO FUERZAS DE PORTER.....	78
7.2.1. Amenaza de nuevos competidores entrantes	79
7.2.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores	79
7.2.3. Poder de negociación de los compradores	80
7.2.4. Amenaza de productos sustitutos	80
7.2.5. Rivalidad entre empresas competidoras	80
8. ANÁLISIS INTERNO.....	82
8.1. DIAGNOSTICO DE CAPACIDADES INTERNAS	82
8.1.1. Capacidad directiva	82

8.1.2. Capacidad tecnológica y de diseño	87
8.1.3. Capacidad del talento humano	89
8.1.4. Capacidad competitiva y comercial.....	91
8.1.5. Capacidad financiera	94
8.2. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	99
9. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA	104
9.1. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	104
9.2. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	105
9.3. ANALISIS DOFA.....	107
10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	111
10.1. MISIÓN	111
10.2. VISIÓN.....	111
10.3. VALORES CORPORATIVOS	111
10.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	112
10.4.1. Objetivos financieros y de crecimiento:.....	112
10.4.2. Objetivos de competitividad:	112
10.4.3. Objetivos de responsabilidad social:	113
11. PLAN DE ACCIÓN.....	114
12. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN.....	124
13. CONCLUSIONES	127
14. RECOMENDACIONES.....	131
15. BIBLIOGRAFÍA.....	133

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Actividades económicas de mayor crecimiento en el 2017.....	45
Tabla 2. Comportamiento del sector comercial en el año 2017.	46
Tabla 3. NBI Tuluá 2017	59
Tabla 4. IPM Valle del Cauca 2010 – 2016.....	59
Tabla 5. Amenazas y oportunidades para la empresa SAORMO	69
Tabla 6. Indicadores financieros SAORMO 2017	95
Tabla 7. Fortalezas y debilidades de la empresa SAORMO	97
Tabla 8. Matriz del perfil competitivo (MPC)	102
Tabla 9. Matriz EFE	104
Tabla 10. Matriz EFI.....	106
Tabla 11. Matriz DOFA	108
Tabla 12. Plan de acción	115
Tabla 13. Formato de control y seguimiento para el plan de acción	126

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Proceso estratégico.	25
Figura 2. Estructura organizacional SAORMO	36
Figura 3. Localización geográfica SAORMO	40
Figura 4. Proceso de prestación del servicio o de fabricación del producto.	41
Figura 5. Diamante competitivo Saormo 2018.....	74
Figura 6. Cadena productiva Saormo	76
Figura 7. Cinco fuerzas de Porter aplicadas a la empresa Saormo	81

LISTA DE GRÁFICOS

Grafico 1. Índices de Precios al Consumidor 2012 - 2016.....	42
Grafico 2. Índices de Precios al Consumidor 2016 - 2017.....	43
Grafico 3. Producto Interno Bruto 2010 - 2017.	44
Grafico 4. Tendencia tasa de interés 2016 - 2017.	48
Grafico 5. Tasa de desempleo 2008 - 2017.....	49
Grafico 6. Variación en las ventas enero – septiembre de 2017.....	72
Grafico 7. Variación ventas minoristas 2015 - 2016.....	73

RESUMEN

Actualmente las organizaciones deben acudir a diferentes herramientas gerenciales y de planeación para permanecer en el mercado y ser empresas competitivas, posicionadas y reconocidas por sus clientes, al satisfacer las necesidades latentes, de acuerdo a los gustos, preferencias y tendencias vigentes en el entorno.

Este proyecto presenta el diseño de un plan estratégico para la empresa Saormo S.A.S para los años 2018 – 2022. Para el logro de dicho objetivo se realizó un diagnóstico de la organización y su entorno para determinar las fortalezas y debilidades de la misma y las oportunidades y amenazas que la compañía puede encontrar en el sector mobiliario, el cual es el ambiente competitivo en que la empresa se desempeña como una organización que ofrece gran diversidad de productos de oficina abierta. Partiendo de lo anterior, se logró formular el direccionamiento estratégico para la empresa objeto de estudio replanteando la misión, visión y objetivos.

Asimismo, en aras de dar cumplimiento a los objetivos establecidos, se formuló un plan de acción, en el que se describieron las acciones a realizar de acuerdo a cada propósito, y adicionalmente, los indicadores, las metas, el presupuesto de cada acción y el tiempo aproximado en que se realizaría dicha acción.

Por último, con el fin de llevar a cabo un control y seguimiento del plan estratégico, se determinaron algunos parámetros que la organización debe cumplir y, se diseñó un formato para medir el cumplimiento de cada acción y tomar las medidas correctivas o las oportunidades de mejora, según la situación correspondiente.

PALABRAS CLAVES. Planeación estratégica, direccionamiento estratégico, misión, visión, plan de acción, y control y seguimiento.

INTRODUCCIÓN

El contexto económico en el que actualmente se encuentran sumergidas las organizaciones, las obliga a ser cada vez más competitivas para sobrevivir en un entorno permeado por la globalización; en donde la competencia ya no es nacional, sino también internacional. Por ello, una manera en que las empresas compiten y sobreviven, es a través de herramientas gerenciales como los planes estratégicos, en los que se contemplan las estrategias que una organización llevará a cabo en un periodo determinado. Sin embargo, para la elaboración de dichos planes, las organizaciones deben llevar a cabo distintos análisis que le permitan recopilar información verídica acerca de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, para así diseñar estrategias que se ajusten a las capacidades de la organización, y que le permitan obtener el mayor beneficio.

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar el plan estratégico para la empresa Saormo S.A.S del municipio de Tuluá Valle del Cauca, para los años 2018 – 2022; la cual es una empresa comercializadora de productos mobiliarios para oficina que lleva operando bajo esta razón social poco más de un año; ya que, por motivos gerenciales, se optó por modificar la antigua razón social (ElectroAndrade), con el fin de darle un nuevo enfoque a la organización. Sin embargo, la empresa no cumplió a cabalidad con este objetivo y siguió operando bajo el enfoque de ElectroAndrade. Por tal motivo, fue necesario desarrollar un plan estratégico que permitiera acentuar las bases de lo que la organización realmente es, y lo que quiere lograr en corto, mediano y largo plazo.

El documento se divide en quince capítulos: desde el capítulo 1 hasta el capítulo 4 se abarcan puntos concernientes al planteamiento del problema, los objetivos, el marco referencial y el diseño metodológico; en este último punto se especifica que la investigación llevada a cabo es de tipo descriptiva y los métodos son inductivo y analítico.

A partir del capítulo 5, hasta el capítulo 9 se lleva a cabo el diagnóstico estratégico, el cual se elaboró de la siguiente manera: en el capítulo 5, se caracteriza la empresa, destacando aspectos como su historia, su constitución jurídica, el organigrama, los clientes, los competidores, y los cambios más importantes en los últimos 5 años.

El capítulo 6 comprende el análisis del entorno organizacional, analizando principalmente los siguientes entornos: económico, político y legal, sociocultural, tecnológico y competitivo. Para posteriormente identificar oportunidades y amenazas.

En el capítulo 7, se realiza un análisis del sector a través del diamante competitivo y las 5 fuerzas competitivas para analizar la dinámica del mismo y así identificar oportunidades y amenazas.

En el siguiente capítulo, se llevó a cabo el análisis interno mediante las diferentes capacidades de la organización, como lo son: capacidad directiva, capacidad tecnológica y de diseño, capacidad del talento humano, capacidad competitiva y comercial y capacidad financiera, esto con el fin de identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Igualmente, en el presente capítulo se desarrolló una Matriz de Perfil Competitivo que compara la organización con otras 6 empresas competidoras, esto con el fin de identificar los factores clave de éxito a mejorar por la compañía, para asegurar su permanencia en el mercado.

En el capítulo 9, con base en la información obtenida de los capítulos 6, 7 y 8, se desarrollaron las matrices EFE (Evaluación de Factores Externos) y EFI (Evaluación de Factores Internos) y posteriormente el análisis DOFA, donde las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades, se cruzan en una matriz para generar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades junto a las fortalezas y contrarrestar las amenazas, así como mejorar las debilidades.

Una vez finalizado el diagnóstico estratégico, se desarrolla el direccionamiento estratégico en el capítulo 10, siendo éste uno de los capítulos más importantes porque se crea una nueva misión y visión, que se ajusta a la nueva perspectiva gerencial, reemplazando de esta manera, las versiones anteriormente implementadas por la razón social anterior, ElectroAndrade. Además, se generan los objetivos estratégicos que orientaran las acciones de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

En el capítulo 11 se estipula un plan de acción para llevar a cabo cada uno de los objetivos estratégicos planteados en el capítulo 10. En este capítulo se especifican las metas a alcanzar, las actividades a realizar, los responsables, el presupuesto y tiempo estimado.

El último capítulo que da fin a los objetivos específicos es el 12, donde se plantea un formato para llevar a cabo el seguimiento y control del plan estratégico, en este punto se especifican las acciones que se deben llevar a cabo para realizar un adecuado seguimiento al plan, pues el formato permite recopilar las fechas, las acciones, el porcentaje del logro con respecto a la meta, y la oportunidad de establecer nuevas acciones y responsables en caso de que no se esté cumpliendo con lo planeado.

Finalmente, los capítulos 13 y 14, corresponden a conclusiones y recomendaciones, respectivamente. Estos fueron desarrollados con base en los resultados obtenidos en cada etapa del trabajo. La bibliografía consultada, hace parte del capítulo número 15.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La empresa Saormo S.A.S. ubicada en el municipio de Tuluá Valle del Cauca, es una organización dedicada a la compra y comercialización de productos mobiliarios tales como: oficinas modulares, sillas ergonómicas y reclinables, puertas plegables, entre otros. Sin embargo, cabe destacar que la organización lleva poco tiempo operando bajo la razón social de Saormo S.A.S, pues a finales del año 2016 y principios del 2017 la empresa optó por modificar su antiguo nombre; ya que, antes de adquirir esta denominación, operaba bajo el apelativo de ElectroAndrade, empresa que llevaba operando en el mercado tuluano más de 40 años.

Actualmente, la empresa genera 8 empleos directos, contratados bajo la normatividad legal del Código Sustantivo del Trabajo; y también 8 empleos indirectos dentro de los cuales se encuentran: conductores, prestación de oficios varios, y asesores externos especialistas en diferentes campos; dichos empleos hacen que la actividad económica y comercial de la empresa se desarrolle adecuadamente.

En cuanto al cambio de razón social de la empresa, este se produjo debido a dos motivos principalmente, que son necesarios destacar para comprender la situación actual de la misma. En primer lugar, se halla un motivo de diferenciación, pues como lo comenta el gerente de Saormo, ElectroAndrade solía confundirse con Andrade's S.A.S; empresa comercializadora de productos electrodomésticos en la ciudad de Tuluá Valle del Cauca. En segundo lugar, el cambio hacia una nueva denominación, corresponde a la concepción de un nuevo enfoque por parte de la administración, es decir, la adopción de una nueva perspectiva que asegure el sostenimiento y competitividad en el futuro de la compañía. Con base en lo anterior, se puede afirmar que ElectroAndrade desaparece como razón social y nace Saormo S.A.S, como una razón que busca darle un nuevo horizonte a la organización.

Cabe destacar que, el proceso de adquirir un nuevo enfoque no se ha cumplido a cabalidad, pues a pesar de que la administración de la empresa es consciente de que ya no opera bajo la razón social de ElectroAndrade, sino como Saormo S.A.S, sigue desempeñándose de acuerdo al enfoque que tenía ElectroAndrade. Situación que complica la adopción de una nueva visión al poner en marcha los propósitos que ésta se había planteado una vez asumió este cambio.

El hecho de que la organización carezca de un enfoque empresarial propio y de una planeación estratégica formal, conlleva a distintas problemáticas al momento de lograr una diferenciación sobre los competidores, tales como: una perspectiva de corto plazo, que se prolonga debido a la falta de una misión, visión y objetivos de largo plazo. Lo que provoca que la empresa desaproveche nuevas oportunidades; use ineficientemente los recursos y tenga dificultades para monitorear el avance de la empresa respecto a sus movimientos en el sector en que compite; generando igualmente dificultades para tomar las respectivas decisiones que toda empresa debe tomar al mantenerse en entornos competitivos.

Otra consecuencia que ha generado el cambio de razón social se ha reflejado en las ventas de la organización entre los años 2016 – 2017, pues antes de finalizar el año 2016 la empresa facturó en total un monto aproximado de \$950.000.000 de pesos. No obstante, a partir del 7 de diciembre del mismo año, la empresa deja a un lado ElectroAndrade e inicia a operar como Saormo S.A.S. y desde ese momento hasta el mes de septiembre del año 2017, se ha facturado en ventas un valor de \$450.000.000 de pesos aproximadamente, evidenciando una disminución en las ventas del 53% (sin tener en cuenta los meses, octubre, noviembre y diciembre); por motivos claves como son: la experiencia en el mercado que tenía la antigua razón social, lo que permitía realizar licitaciones y otras negociaciones con el sector público, acción que en la actualidad la empresa no puede realizar, porque su periodo de operatividad y experiencia como Saormo S.A.S. es inferior a un año, razón por la cual la rentabilidad de sus operaciones no pueden ser respaldadas aún por sus estados financieros, lo que limita la adquisición de contratos que fortalezcan la actividad económica corporativa.

Finalmente, con lo expuesto en los párrafos anteriores se puede apreciar la situación en la cual se encuentra la empresa objeto de estudio, quien, de continuar operando bajo estas condiciones, puede limitar su crecimiento y desarrollo como una organización competitiva. Por ello, se pretende realizar una investigación en aras de dar solución a la problemática existente en la organización; diseñando un plan estratégico que permita centrar los esfuerzos de la compañía en alcanzar objetivos de largo plazo, además de establecer formalmente la razón de ser de la empresa y su visión para los siguientes años.

1.2. ANTECEDENTES

En la actualidad existen diversas investigaciones o estudios que reconocen la importancia de una de estas herramientas, como lo es la planeación estratégica, pues ésta se torna como un instrumento útil que permite a las compañías trazar un rumbo y mantenerse enfocado en él; preparándose para lograr los objetivos de largo plazo.

La primera investigación a referenciar es la titulada “Propuesta para la planeación estratégica de la empresa Aliados Salud Ocupacional Ltda.”, donde Devia y Villarraga (2009) resaltan las problemáticas originadas por la carencia de una misión, visión, objetivos y estrategias por parte de la empresa analizada, pues de acuerdo con las autoras, la falta de una planeación estratégica provoca que la administración se centre en el día a día; olvidando la importancia de planear objetivos a largo plazo que le permitan visionarse como una empresa competitiva. Es por tal motivo, que, para el desarrollo de la investigación, las autoras plantearon en primer lugar la importancia de definir la misión y la visión de la organización, y a partir de allí realizar los respectivos estudios del contexto organizacional, pues estos son indispensables para el desarrollo de un plan estratégico; a partir de este proceso, se pueden elaborar las respectivas estrategias que sean coherentes con los resultados obtenidos. Por último, las autoras concluyen que a pesar de que la organización ha permanecido durante varios años en el mercado, la ausencia de un plan estratégico dificultaba el aprovechamiento de oportunidades por parte de la empresa, pues a medida que se realizaba la investigación, se observó las oportunidades potenciales que la empresa dejaba escapar al no contar con una planificación adecuada.

La segunda investigación es “Diseño de un plan estratégico para la empresa Carpintería Lineal de la ciudad de Tuluá, 2015 -2020” en el que, de acuerdo con Mejía, la organización posee problemas de desarrollo de estrategias de corto y largo plazo. Además, de una falta de conciencia respecto al proceso administrativo de planeación, pues arguye que diversos problemas dentro de la empresa se deben a la ausencia de planeación por parte de los distintos miembros de la organización. De igual forma, argumenta que es necesario llevar a cabo un proceso de planificación estratégica que permita dar solución a los problemas ya mencionados; para esto plantea dentro de sus objetivos una caracterización de la empresa que le permita conocer la historia y principios corporativos de la misma. Consecuentemente plantea la importancia de llevar a cabo los distintos análisis organizacionales (interno y externo) para identificar la situación actual de la empresa

y posteriormente realizar las respectivas estrategias; asimismo, realiza una formulación estratégica, la cual comprende el desarrollo de una misión y visión para la compañía. Finalmente, la autora concluye que la realización de la investigación tenía como objetivo en primera instancia evaluar la situación actual de la empresa para posteriormente formular todo un plan estratégico que permitiera a la organización incrementar su competitividad en el mercado.

Otra investigación es el estudio monográfico “La importancia de la planeación estratégica en la empresas”, en el que según Valenzuela (2016), se plantean los beneficios que brinda contar con un plan estratégico en una organización, pues éste no solo permite tomar decisiones más asertivas desde el punto de vista empresarial, las cuales, deben ir de la mano con los objetivos que busca alcanzar la empresa en el corto y mediano plazo; sino que además contribuirá en la permanencia continua de la empresa en un mercado cada vez más grande y competitivo.

Finalmente, otra de las temáticas que es pertinente analizar para el desarrollo de la presente investigación, es la influencia del plan estratégico para incursionar en nuevos mercados; pues de acuerdo con el sitio web Terrabionic e-commerce (2017), la estrategia evalúa las oportunidades de crecimiento en un ambiente de negocios cambiante y demandante, y es por ello, que para lograr una penetración en el mercado, la estrategia se considera como el modo de estudiar el potencial de una empresa y de identificar las oportunidades de penetrar en determinado mercado. En pocas palabras, una estrategia permite considerar nuevos mercados con una amplia base de clientes, a los cuales capturar y fidelizar; además, al tener en cuenta lo anterior, las empresas pueden moverse hacia la diversificación y la innovación de su esencia organizacional, sin dejar a un lado la identificación y análisis de sus posibles competidores, porque de esta manera podrá potencializar su marca, adquirir un reconocimiento y acogida en el mercado y promover la perduración en el tiempo de la misma.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Durante los últimos años se ha hablado sobre la importancia que tiene para las organizaciones realizar una adecuada planeación estratégica, pues ésta influye significativamente en el desarrollo de las operaciones de la misma. Es por ello que se ha convertido en una metodología de gestión organizacional que brinda un curso de acción para la empresa; ya que la aplicación e implementación de este instrumento es el paso más global en términos organizacionales, que puede dar una compañía, cuando su objetivo es permanecer en el mercado en el corto, mediano y largo plazo.

Con base a lo mencionado anteriormente, es necesario precisar la importancia de la presente investigación desde tres perspectivas principalmente, las cuales se presentarán a continuación:

1.3.1. Justificación teórica.

Partiendo desde una perspectiva teórica, esta investigación busca diseñar o formular un plan estratégico, teniendo como base el estudio de conceptos básicos de planeación, estrategia y mercadeo, los cuales son esenciales para comprender la naturaleza de un plan estratégico. Asimismo, es necesario destacar que en el campo de la planeación estratégica son numerosos los autores que han realizado sus aportes que permiten realizar de manera correcta un plan estratégico; desde Henry Mintzberg, hasta Fred R. David y Humberto Serna, entre otros, los cuales realizan diferentes propuestas de modelos para desarrollar una planeación estratégica, pero que, en su globalidad poseen la misma esencia.

1.3.2. Justificación metodológica.

Para el desarrollo de la presente investigación se aplicará una metodología de análisis organizacional que contemple tanto el entorno de la organización como la situación interna de la misma, ya que de esta manera se puede determinar tanto las oportunidades y amenazas de la empresa como sus fortalezas y debilidades. Además, se empleará un instrumento para analizar la competencia. Igualmente, es necesario destacar que, gracias a diversos teóricos de la planeación, actualmente se cuenta con distintos modelos de planeación estratégica que ofrecen una metodología para la formulación o diseño de un plan estratégico.

1.3.3. Justificación práctica.

En cuanto a la perspectiva práctica, existen dos razones principalmente para justificar la presente investigación: en primera instancia, su importancia se debe a que los investigadores podrán plasmar cada uno de sus conocimientos adquiridos a lo largo de su formación profesional, permitiendo enfatizar en un método teórico-práctico, que potencialice sus habilidades como Administradores de Empresas además de su capacidad cognoscitiva y así adquirir su respectivo título como profesionales de esta ciencia de la administración. Por otro lado, es necesario el desarrollo de la presente investigación, porque la empresa Saormo S.A.S del municipio de Tuluá Valle del Cauca podrá obtener un plan estratégico que sugerirá aspectos relevantes para el desempeño eficaz de la organización, para que de esta manera pueda permanecer en el mercado tuluano como lo ha venido haciendo.

1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las variables que se deben analizar para diseñar el plan estratégico de la empresa Saormo SAS para los años 2018-2022?

1.5. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la importancia de realizar un diagnóstico estratégico de la situación actual de la empresa Saormo S.A.S?
- ¿Qué variables son determinantes para proponer el direccionamiento estratégico para la empresa Saormo S.A.S para los años 2018 – 2022?
- ¿Cuál sería el plan de acción, los indicadores y los recursos estratégicos para la empresa Saormo S.A.S. acorde a su nueva visión?
- ¿Cómo establecer un plan de seguimiento y control de las acciones propuestas en el plan estratégico para la empresa Saormo S.A.S?

2. OBJETIVOS

2.1. GENERAL

Diseñar el plan estratégico para la empresa Saormo S.A.S para los años 2018 – 2022.

2.2. ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico estratégico de la situación actual de la empresa Saormo S.A.S como punto de partida para la propuesta estratégica
- Proponer un direccionamiento estratégico para la empresa Saormo S.A.S para los años 2018 – 2022.
- Formular un plan de acción, indicadores y recursos estratégicos para la empresa Saormo S.A.S.
- Establecer propuesta para el plan de seguimiento y control de las acciones propuestas en el plan estratégico para la empresa Saormo S.A.S.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1. MARCO CONTEXTUAL

Actualmente, la empresa Saormo S.A.S. opera en el sector comercial de la ciudad de Tuluá Valle del Cauca; sector que se ha caracterizado por ser uno de los más fuertes y consolidados de la región. Esta condición ha permitido que la empresa se desempeñe eficientemente en su operación, pues no se ve impedida al momento de desarrollar su actividad económica y comercial. Además, el hecho de que Tuluá sea considerada una ciudad-región permite la interacción comercial entre los diversos municipios que integran el departamento del Valle del Cauca y los departamentos más cercanos.

Lo anterior provocó que se considerara la adopción de un nuevo enfoque con la finalidad de aprovechar gran parte de las oportunidades que brinda la ubicación geográfica del municipio, pues durante lo corrido del año 2017 la empresa ha tratado de potencializar su nueva marca a través de la comercialización de sus productos; no solo a nivel local sino regional. Asimismo, cabe destacar que la empresa, en pro de lograr este nuevo enfoque, vinculó personas capacitadas y con un nivel profesional aceptable para efectuar los nuevos retos y al mismo tiempo satisfacer los requerimientos y expectativas de sus clientes, además de las modificaciones de infraestructura que se han realizado en las instalaciones de la misma, con el fin de promover un mejor ambiente en el lugar de trabajo. No obstante, estos cambios han sido notorios, pero no abarcan totalmente lo que realmente quiere lograr la administración con este nuevo enfoque.

Por otro lado, la empresa en sus factores económicos y financieros ha cumplido con los resultados esperados, pues el contacto que ésta ha seguido efectuando con sus clientes es estable e incluso se ha fortalecido, ya que el mismo gerente de Saormo S.A.S. ha tratado que los clientes se sientan involucrados y escuchados, para que de esta manera la empresa no solo cuente con sus clientes actuales, sino que permita atraer a aquellos prospectos que la compañía ha considerado como sus posibles clientes potenciales.

Sin embargo, la empresa sigue operando aún bajo el enfoque de su razón social anterior; situación que ha retrasado la incursión en nuevos mercados y por consiguiente el aprovechamiento de nuevas oportunidades. Esta particularidad actual de la empresa se da por la ausencia de una planeación estratégica formal que permita establecer los objetivos de largo plazo y las acciones que ésta

implementará para lograrlos. Igualmente, se presenta un desconocimiento formal del direccionamiento de la empresa por parte de los colaboradores.

3.2. MARCO TEÓRICO

La estrategia ha sido un término que durante siglos ha sido estudiado por diferentes autores, pues su importancia radica en la versatilidad que posee para acoplarse a los distintos tipos de organizaciones, y en su concepción como herramienta clave para lograr el éxito organizacional. Así pues, se puede apreciar a la estrategia como todas aquellas acciones encaminadas a lograr los objetivos organizacionales.

La estrategia es el patrón o plan que integra las principales políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada, ayuda poner orden y a asignar (...) los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. (Mintzberg y Quinn, 1993, p.5).

Por tal motivo, la generación de estrategias bien definidas, permite a la organización el uso eficiente de sus recursos; ya que, la estrategia evita que la organización se centre en operaciones del presente y organiza sus recursos en la consecución de objetivos de largo plazo. Además, ésta puede ser implementada en muchos ámbitos, ya sean organizacionales, sectoriales e incluso personales, por lo cual puede asumir un significado e interpretación de acuerdo al contexto y perspectiva bajo el cual se pretenda realizar dicha acción.

Adicionalmente, las estrategias en un contexto organizacional pueden relacionarse potencialmente con los procesos, productos, clientes internos y externos, responsabilidades e intereses individuales o corporativos, según sea la necesidad existente a la cual se pretenda dar solución a través de la misma para la consecución de los objetivos establecidos.

Por otra parte, la importancia de la estrategia surge al momento de elegir estrategias diferenciadoras con base al enfoque que la organización le desee dar; sin embargo, su elección dependerá primordialmente de la concepción que el estratega posea sobre la estrategia, pues de acuerdo con Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel (1999), existen 10 escuelas de pensamiento estratégico que se ajustan a la perspectiva que se tenga sobre la misma. Estas escuelas son:

- Escuela de diseño
- Escuela de planificación
- Escuela de posicionamiento
- Escuela empresarial
- Escuela cognoscitiva
- Escuela de aprendizaje
- Escuela de poder
- Escuela cultural
- Escuela ambiental
- Escuela de configuración

Dichas escuelas, explican la manera en que el concepto de estrategia (en las organizaciones) ha ido evolucionando y ajustando a las nuevas tendencias empresariales para aprovechar sus potencialidades. De esta manera, se puede afirmar que el término estrategia ha sido concebido y estudiado desde diversos campos, pues, es necesario precisar que “la estrategia requiere varias definiciones” (Mintzberg, et al., 1999, p.23). Ya que, ésta está influenciada por factores ambientales, culturales, económicos y psicológicos. Así pues, es imprescindible detallar cada una de las particularidades de las escuelas más relevantes para comprender de una mejor manera cómo ha venido cambiando el concepto de estrategia en las organizaciones.

Inicialmente, la escuela de diseño ve a la estrategia como un proceso de concepción e informal, donde la formulación de estrategias se lleva a cabo de una manera subjetiva y con base en la perspectiva de un individuo (directivo), no obstante, para su formulación se realiza un estudio de las condiciones internas y externas (VFOA) de la empresa, que posteriormente se mezclan con el juicio del director para la formulación de la misma (Mintzberg, et al., 1999).

Otra de las escuelas que ha sido de gran relevancia en las organizaciones es la escuela de planificación, pues ésta pasa de ver a la estrategia como un simple proceso de concepción e informal a un proceso controlado y formal, separado en etapas claras, y que se ajusta a un presupuesto y cronograma. Esta escuela no dista mucho de la de diseño, pues se basa principalmente en sus postulados y en la importancia de los análisis internos y externos para la formulación de la estrategia, no obstante, se le ha criticado por dejar a un lado el carácter dinámico de la organización (Mintzberg, et al., 1999).

Sin embargo, dentro de las escuelas, quizá una de las más importantes y relevantes hasta el momento es la escuela de posicionamiento, pues esta concibe a la

estrategia como un instrumento clave para la diferenciación de las empresas a través de estrategias genéricas (propuestas por Porter) y limitadas que se centran en la estructura del mercado en el que opera la empresa. La escuela de posicionamiento es en gran medida influenciada por Michael Porter el cual resalta la importancia de generar ventaja competitiva a través de 3 estrategias genéricas: liderazgo de costes, diferenciación y concentración (Mintzberg, et al., 1999).

De esta manera, se puede observar en las tres escuelas analizadas, que la estrategia ha ido evolucionando desde lo más improvisado e informal, hasta lo más formal y genérico; manteniendo un patrón de objetivos deseables para la organización y una posición futura más atractiva. Sin embargo, es menester afirmar que la estrategia es quizá uno de los conceptos más difíciles de definir y aplicar, pues diversos autores tratan de justificar y estandarizar una definición de la misma, mientras que otros como Mintzberg, et al., (1999) arguyen en pocas palabras que dar una definición universal de estrategia, sería limitarla a un simple concepto. Por tal motivo, en su libro, safari a la estrategia, Mintzberg, et al., (1999), manifiestan que la estrategia no es propia de una escuela y, por tanto, para poder comprenderla, se requiere realizar un proceso de combinación (de cada una de las escuelas) para poder apreciar mejor el concepto de estrategia.

Por consiguiente, para la formulación de estrategias, la empresa debe considerar a ésta como un proceso ilimitado que requiere de factores externos, internos, económicos, psicológicos, culturales y ambientales, porque de esta manera se tendrá una visión global de todos aquellos factores que inciden en la formulación de estrategias. No obstante, es preciso detallar que actualmente el concepto de estrategia, está ligado a posiciones futuras que la organización desea alcanzar y por ende, su planificación es de vital importancia.

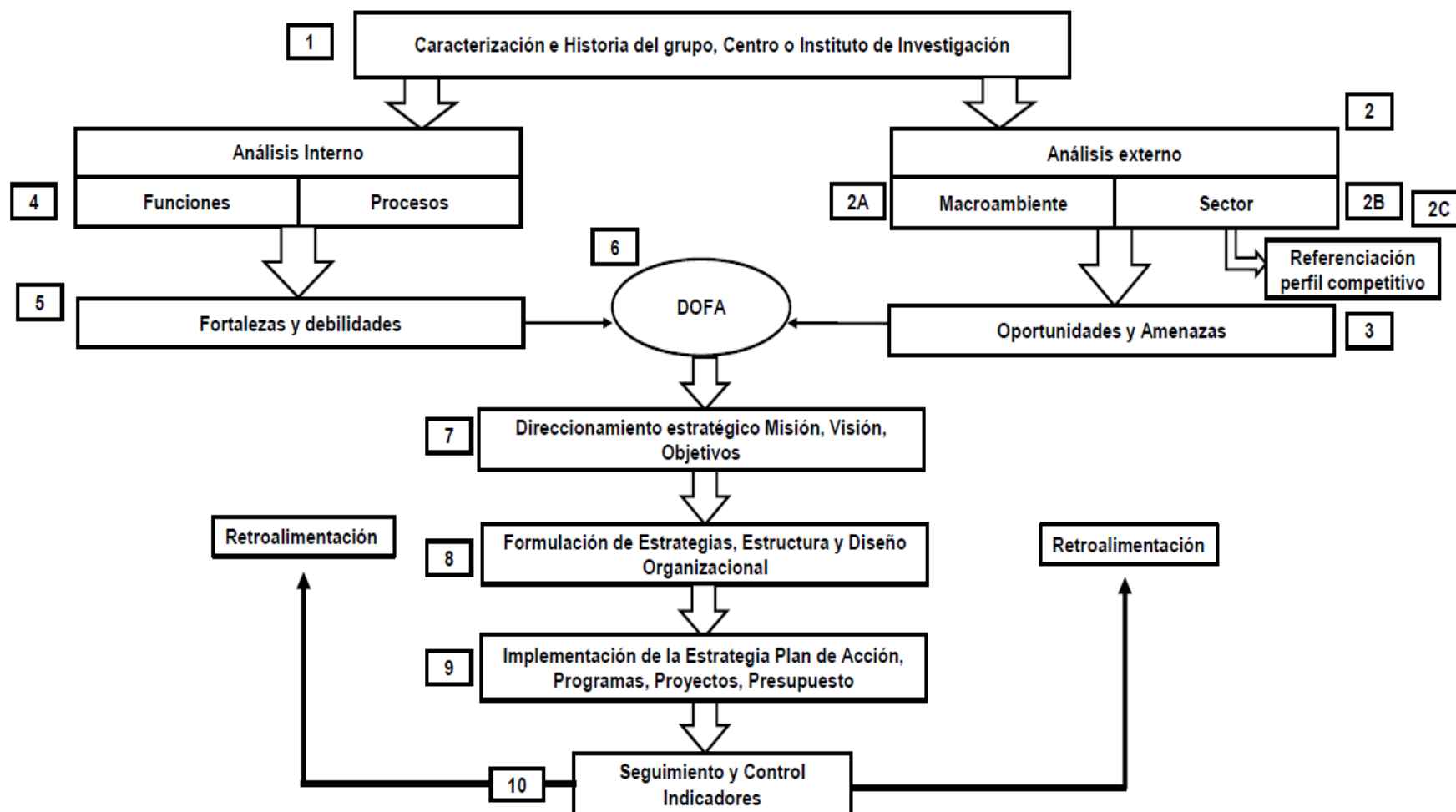
La planeación estratégica de acuerdo a Serna (2008):

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (p.55).

Por tanto, para abordar la planeación estrategia, existen diferentes modelos que se encargan de ofrecer una metodología o un paso a paso para llevarla a cabalidad. En el presente documento se seleccionó el modelo planteado por el profesor Benjamín Betancourt (2013), el cual es un autor recopilador de teorías y modelos

de planeación estratégica que los adapta conforme a las nuevas tendencias de la planeación estratégica. (Ver figura 1)

Figura 1. Proceso estratégico.



Fuente: Betancourt B. Papeles de trabajo para planes estratégicos 1995.

Al analizar de manera precisa el enfoque principal de esta investigación y lo que se pretende lograr con la misma, es necesario estudiar diversos teóricos que serán de gran ayuda para desarrollar el modelo estratégico ya planteado.

Es pertinente afirmar que una compañía se desenvuelve en un ambiente externo e interno que influye positiva o negativamente en su desempeño, es por esto, que se torna necesario realizar un análisis interno y externo para identificar las variables más influyentes para la organización.

Con el análisis externo, lo que se pretende es identificar exhaustivamente las variables que pueden ser consideradas como oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en el entorno, esto con el fin de responder mediante la formulación de estrategias que mitiguen o potencialicen dichas variables según beneficien o afecten a la organización. Cabe mencionar estas variables deberán ser identificadas de acuerdo a diversos ambientes como son: económico, social, cultural, demográfico y ambiental, político y legal, tecnológico, y por ultimo competitivo; pues estos son ambientes en los cuales la empresa tiene una participación y por la tanto puede traer repercusiones para la misma.

Para llevar a cabo el análisis externo, se debe realizar una matriz de evaluación de factores externos (EFE), donde de acuerdo con David (2008, p.110), se tomarán en cuenta cinco pasos específicamente para resumir y evaluar información de los ambientes ya mencionados.

En este orden de ideas, se iniciará con el desarrollo de una lista de factores externos (entre 10 y 20 factores) que abarquen las oportunidades y amenazas específicamente, para posteriormente realizar una ponderación entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) para indicar la influencia de los mismos, además, la suma de estas ponderaciones finalmente deberá ser igual a 1.0. Una vez realizada la ponderación se clasificará cada factor externo entre 1 y 4 para especificar como responden en la empresa a este factor. Luego de haber realizado lo anterior, se multiplica la ponderación con la clasificación de cada factor para determinar una puntuación ponderada, para en seguida sumar dichas puntuaciones y obtener una puntuación total para la organización donde la más alta es 4.0, la más baja 1.0 y el promedio es 2.5.

Por otro lado, para desarrollar el análisis sectorial, se implementará el modelo del Diamante Competitivo de Porter, que de acuerdo con Porter (citado por Betancourt, 2014), en su libro “Análisis sectorial y competitividad”, se define como “un modelo que explica el ambiente regional en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden como competir” (p. 100). Este modelo se conforma por cuatro aristas

importantes que son: las condiciones factoriales, las industrias relacionadas y de apoyo, las condiciones de la demanda, y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Igualmente, para realizar el análisis competitivo de la organización, se implementará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que emplea Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” el cual en palabras de David (2008), “es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias en muchas industrias” (p.100). Éste modelo considera cinco fuerzas importantes como lo son: la rivalidad entre empresas competidoras, el ingreso potencial de nuevos competidores, el desarrollo potencial de productos sustitutos, la capacidad de negociación de los proveedores y la capacidad de negociación de los consumidores.

Por otro lado, en el análisis interno, se destacan lo que son las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la organización (marketing, finanzas, producción e investigación y desarrollo, entre otras), las cuales variarán de acuerdo a la actividad económica y comercial de la organización.

Al igual que para el análisis externo, para el análisis interno, se tendrá presente una matriz, que para este caso corresponderá a los factores internos de la organización; la cual es, la matriz de evaluación de factores internos (EFI) que según David (2008) es una “herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas” (p.158). Para desarrollar esta matriz se tendrá el siguiente procedimiento:

Inicialmente se elaborará una lista de factores internos (entre 10 y 20) incluyendo fortalezas y debilidades, para luego realizar una ponderación de acuerdo al grado de importancia, que va desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante) y la suma de esta ponderación será finalmente igual a 1.0. Una vez se haga esto, se clasifican los factores de 1 a 4 para indicar si representan una debilidad (1 o 2) o una fortaleza (3 o 4). Posteriormente, se multiplica la ponderación de cada factor y su clasificación correspondiente a cada variable, para después sumarla y determinar el puntaje ponderado total de la organización. Donde, sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz, el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 bajo hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5.

Otro proceso importante es el desarrollo de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), que de acuerdo con David (2008) “identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades” (p.110). Es menester resaltar que la MPC, considera factores claves de éxito de la organización objeto de estudio y

los compara con sus principales competidores, para así determinar en qué factores es superior o inferior con respecto a la competencia.

De acuerdo con David (2008), la matriz MPC y matriz EFE poseen el mismo procedimiento y significado (en cuanto a ponderaciones y puntuaciones ponderadas), no obstante, en la MPC los factores críticos o claves de éxito incluyen cuestiones tanto internas como externas, y no están agrupados en oportunidades o amenazas, ni en fortalezas o debilidades, sino que se realiza una lista de los mismos en el que las clasificaciones se refieren a fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. Finalmente, a través del desarrollo de la MPC, se puede comparar las puntuaciones ponderadas totales de la empresa objeto de estudio con las organizaciones rivales, brindando así importante información estratégica interna.

En cuanto al direccionamiento estratégico, que es otro aspecto importante al momento de realizar la planeación estratégica; es relevante definirlo de acuerdo con Serna (2008), como un proceso que las organizaciones deben implementar para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, para tener muy claro hacia dónde va. Este aspecto, se integra principalmente por: los principios corporativos, la misión y visión de la organización. Sin embargo, Betancourt (2013), plantea unos elementos adicionales a tener en cuenta, como los son: los objetivos que le dan claridad a las estrategias, las estrategias para lograr dichos objetivos, el cruce de los objetivos y estrategias y la estructura donde se soporta la estrategia. (p.53).

Es necesario recalcar, que los anteriores elementos que se deben tener presentes al proponer un direccionamiento estratégico, son elementos únicos de cada organización, lo cual le brinda una identificación propia no solo a la organización como razón social, sino a todas las personas que integran a la misma. Porque de esta forma todos tendrán claro hacia dónde quieren ir y al mismo tiempo las acciones que deben llevar a cabo para lograr dichos objetivos.

No obstante, las actividades a desarrollar para el logro de las metas estratégicas, debe ir de la mano con un plan de acción, que según Wheelen y Hunger (2007), es aquel que “establece las actividades que se llevarán a cabo, quien las realizará, durante qué periodo y los resultados esperados”. En otras palabras, los autores plantean específicamente qué información se debe tener en cuenta para realizar un programa para el plan de acción, la cual se resume en los siguientes puntos: (p.254)

- Acciones específicas que se llevarán a cabo para que el programa sea operativo
- Fechas de inicio y fin de cada acción

- Persona (identificada con nombre y cargo) responsable de realizar cada acción
- Persona responsable de supervisar la puntualidad y eficacia de cada acción
- Consecuencias físicas y financiera de cada acción
- Plan de contingencia

Estos puntos que resumen la información a tener en cuenta en un plan de acción, permiten establecer una relación entre las estrategias planteadas y el control y seguimiento de las mismas.

Por dicha razón, es necesario definir el control y seguimiento, como el proceso que “garantiza que una empresa logre lo que se propuso llevar a cabo. Compara el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas”. (Wheelen y Hunger, 2007, P.262)

Para llevar a cabo dicho proceso los autores proponen la necesidad, como primera medida, de determinar lo que se medirá, además de establecer los estándares de rendimiento detallados de los objetivos estratégicos y medir el rendimiento real. Una vez realizado esto es necesario comparar el rendimiento real con el estándar y de acuerdo a los resultados, tomar las medidas correctivas que sean necesarias. Estos pasos, serán un insumo para llevar a cabo dicho proceso, ya que se convierten en una guía para el desarrollo del mismo al momento de aplicarlo a la realidad organizacional.

Por último, es clave recordar, que no basta solo con analizar la organización en su entorno y la relación que esta tiene con las variables que conforman el ambiente interno y externo, sino que es necesario desarrollar estrategias de acuerdo a los propósitos de la empresa que están alineados a su direccionamiento estratégico y por lo tanto se vuelve necesario desarrollar un plan de acción y un control y seguimiento para el mismo, que permita observar y analizar la efectividad con la cual se está llevando a cabo el plan estratégico de la organización.

3.3. MARCO CONCEPTUAL

Estrategia: “Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”. Mintzberg y Brian (1993, p.5.)

Planeación estratégica: “La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”. Serna (2008, p.55.)

Análisis interno: “Se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización. (...) el análisis interno proporciona a los administradores la información que necesitan para elegir el modelo de negocios y las estrategias que permitirán a su compañía lograr una ventaja competitiva sostenida”. Jones & Hill (2011, p.19)

Análisis externo: “Un análisis externo se orienta a identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos que escapan al control de una sola empresa, (...) saca a la luz las oportunidades y amenazas clave a las que debe enfrentarse una organización, lo cual permite a los gerentes formular estrategias tendientes a aprovechar las oportunidades y a evitar o reducir el efecto de las amenazas”. David (2008, p.82)

Ventaja Competitiva: De acuerdo con Porter (1991, p.15) la ventaja competitiva “resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores”.

Direccionamiento estratégico: “La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. (...) la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. (...) se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia”. David, (2003, p.5)

Plan de Acción: Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación. Serna (2008, p.73)

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación es descriptiva, porque de acuerdo con Méndez (2006), éste tipo de estudio se centra principalmente en la “descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación”. Por lo tanto, se identificarán los elementos que conforman la problemática existente en la organización Saormo S.A.S.

4.2. MÉTODO

Los métodos para desarrollar la presente investigación serán: inductivo y analítico. Según Méndez (2006), el método inductivo parte del análisis de situaciones particulares para llegar a conclusiones generales; y el método analítico, se centra en el conocimiento que se inicia por la identificación de cada uno de los elementos que componen o integran la realidad que se está estudiando.

Partiendo de lo anterior, se puede decir que el método inductivo, permitirá identificar que elementos o variables generan dicha problemática, con el fin de inducir cual es la situación en que se encuentra la organización; y el método analítico, servirá como complemento del método anterior, porque permitirá analizar la realidad de la organización una vez se hayan identificado los elementos que influyen directamente en el desempeño de la empresa.

4.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El desarrollo de esta investigación, se llevará a cabo a través de fuentes tanto primarias como secundarias. Respecto a las fuentes primarias, la técnica de recolección que se implementará será la revisión documental de la información suministrada por la organización, tanto escrita como relatada por el gerente de Saormo S.A.S. En cuanto a las fuentes secundarias, será la revisión de documentos como anuarios estadísticos e informes del sector comercial de muebles para oficina, textos y libros sobre el diseño del plan estratégico y los elementos que lo componen, entre otros.

5. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

5.1. RESEÑA HISTORICA

Saormo S.A.S. es una empresa del sector comercial de la ciudad de Tuluá Valle del Cauca, que se dedica a la asesoría y elaboración de proyectos, mantenimiento y comercialización de divisiones modulares y muebles para oficina.

Esta empresa, inicia sus operaciones para el año 1975 como una comercializadora de bienes orientados a la comodidad del hogar (muebles y electrodomésticos) y productos de uso personal (joyas y relojes) donde su nombre inicial era Muebles el Buen Gusto. Posteriormente, debido a la incursión de los almacenes de cadena y otras empresas dedicadas a la misma actividad comercial, la competitividad de la empresa empezó a disminuir, motivo por el cual se decidió cambiar de actividad económica y al mismo tiempo de razón social, evento que se llevó a cabo para el año de 1991; cuando se adquirió ElectroAndrade como razón social con una orientación hacia la oficina abierta en el campo del diseño, asesoría, proyectos y mantenimiento, de artículos mobiliarios. Dicha orientación permitió que la empresa se fortaleciera y se posicionara en el mercado comercial del municipio de Tuluá Valle del Cauca, destacándose por la calidad y variedad de sus productos y servicios.

Para ese momento, el cambio de razón social y actividad económica, fue concebido como una acción estratégica por parte del propietario de la empresa, pues mediante esta acción se estaba aprovechando un mercado que básicamente estaba poco explorado en la ciudad de Tuluá; evitando de esta manera competir con las grandes cadenas que empezaban a invadir el mercado de los electrodomésticos. No obstante, aunque la empresa continuó con sus operaciones, los problemas y dificultades empezaron a ser notorios debido a la conformidad en que la organización se había sumergido.

Por tal motivo, a partir del año 2000 se inició una serie de cambios que abarcaban desde la adquisición de nuevos conocimientos de administración y vinculación de nuevo personal, hasta la modificación de la estructura organizacional, que permitieron a la organización obtener los resultados que esperaban. A partir de allí, la organización comenzó a percatarse de los beneficios internos que traía consigo modificar su estructura, pues anteriormente la parte operativa estaba distanciada de la administrativa, lo que dificultaba la comunicación entre las partes.

Una vez se dieron estos cambios, la productividad de la empresa se incrementó y prosiguió con su actividad comercial hasta finales del año 2016; año en el cual se produjo un cambio de razón social de la empresa, pasando de llamarse ElectroAndrade a Saormo S.A.S. Finalmente, la organización a partir de ese momento ha continuado operando en el sector mobiliario del municipio de Tuluá Valle del Cauca, fortaleciendo su marca y adquiriendo un mayor reconocimiento no solo a nivel municipal y regional, sino departamental.

5.2. CONSTITUCIÓN JURÍDICA

Razón Social o Denominación: Saormo S.A.S

Nit: 901.033.947-1

País: Colombia

Departamento: Valle del Cauca

Municipio: Tuluá

Dirección Domicilio Principal: Carrera 23 # 25-03

Dirección Notificación Judicial: Carrera 23 # 25-03

Matricula Mercantil Nro. 87652-16

Fecha Matricula: 7 De diciembre Del 2016

Teléfonos: 2248759 – 3006079061

Servicios: Suministro muebles oficina, divisiones muebles modulares, suministro sistemas de archivo, sillas secretariales, interlocutoras, reparación, mantenimiento de sillas, archivo y muebles bar.

Representante Legal: Ortiz Motoa Salomón

Documento Identificación: 94.150.678

Gerente: Ortiz Motoa Salomón

5.3. MISIÓN

Diseñar, asesorar, instalar y comercializar Sistema de Oficina Abierta, divisiones modulares, almacenamiento administrativo e industrial, sillas, accesorios ergonómicos, con soluciones inteligentes, creativas e integrales; optimizando tiempo y espacio en el desarrollo de puestos de trabajo confiables, cómodos y funcionales para ejercer las tareas con una mejor calidad de vida favoreciendo a la población laboral, empresarial e industrial.

5.4. VISIÓN

Posicionar nuestra empresa a nivel nacional y mercados internacionales con una comercialización sólida, estando a la vanguardia con la última tecnología en el diseño, asesoría, proyectos y mantenimiento de la oficina abierta en beneficio de la población laboral, empresarial e industrial.

5.5. VALORES CORPORATIVOS

- Servicio: Estamos en capacidad de mejorar la calidad de vida de la población laboral, empresarial e industrial; diseñando oficinas y creando soluciones inteligentes y espacios funcionales.
- Cumplimiento: Nuestro compromiso es dar respuesta oportuna y eficaz a las necesidades de la población laboral, empresarial e industrial en el área de trabajo.
- Calidad: Nuestro personal está altamente capacitado para asesorar, diseñar, instalar en cualquier espacio, sitio geográfico con el cumplimiento de requerimientos exigidos.
- Eficacia: Nuestra empresa está a la vanguardia de la última tecnología y cumplimiento de normas internacionales de fabricación e instalación de la oficina abierta.
- Garantía: Nuestros productos y materias primas están certificados y cumplen con normas ergonómicas favoreciendo la salud preventiva.

5.6. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

5.6.1. Objetivo General

Ofrecer amueblamiento, inteligente, creativo e integral a la población laboral, empresarial e industrial; teniendo como objetivo el favorecimiento de la calidad de vida, ofreciendo espacios geográficos personalizados, creando sentido de pertenecía y teniendo como resultado evitar las enfermedades profesionales y factores de riesgos.

5.6.2. Objetivos Específicos

- Sostenibilidad: nuestra empresa ofrece un amplio portafolio de servicios y oportunidades en el campo de la oficina abierta.
- Innovación y Desarrollo: ofrecer la última tecnología de punta en el amoblamiento, inteligente, creativo e integral en el sistema de oficina abierta.
- Competitividad: dar nuestro conocimiento y asesoría en mejorar la calidad de vida y ofrecer una salud preventiva a la población laboral, empresarial e industrial.
- Rentabilidad: dar a conocer los nuevos productos y servicios orientados al mejoramiento y garantía de los mismos.
- Compromiso Social: Fortalecer la relación y sentido de pertenencia empresa-población laboral con la mejora de la calidad de vida evitando el ausentismo y las enfermedades profesionales.

5.6.3. Productos

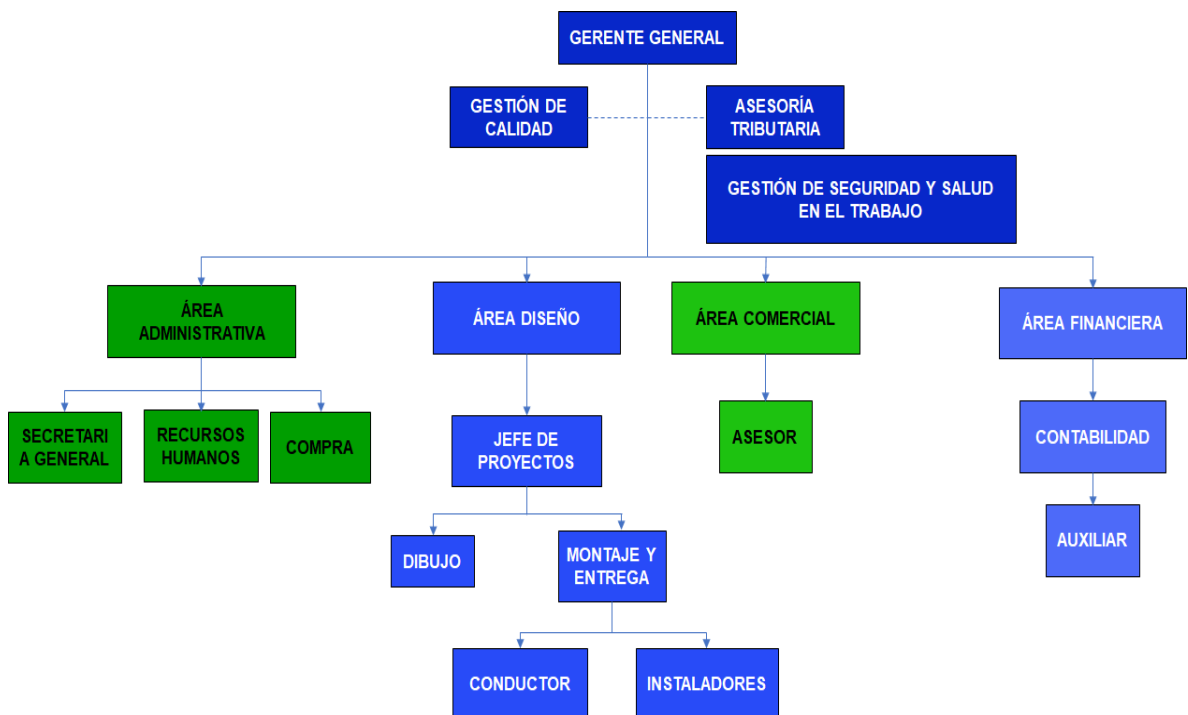
El portafolio de productos de la empresa Saormo S.A.S. se encuentra integrado por dos líneas de productos específicamente que son: la línea hogar y la línea oficina modular, las cuales se subdividen en los siguientes productos:

- Hogar
- Oficina modular: (divisiones modulares, archivo y almacenamiento)

- Sillas ergonómicas: (descansa pies, eleva monitor, butacos para barra, butacos plásticos altos, cafetería, área social, sillas ejecutivas y presidenciales, línea escolar y sillas de auditorías, sillas interlocutoras, sillas secretariales y giratorias, sillas tándem y sala de espera, mesas de centro y sillas de cine o teatro, y sillas industriales y butacos tapizados).
- Puertas plegables
- Persianas
- Cortinas
- Accesorios cortinas
- Parasoles y cubiertas
- Construcciones en seco

5.7. ESTRUCTURA ORGÁNICA

Figura 2. Estructura organizacional SAORMO



Fuente: Los autores

5.8. SAORMO S.A.S

5.8.1. Volumen de ventas

El volumen de ventas de la organización Saormo S.A.S. hasta el mes de septiembre del año 2017 era de \$450.000.000 millones de pesos colombianos; sin embargo, a partir de esta fecha, hasta el mes de enero del año 2018 más precisamente, las ventas han aumentado el 48%, lo que indica un incremento de \$216.000.000 millones de pesos, sobre el valor que se tenía el año anterior, para un total de ingresos en ventas acumuladas de \$666.000.000 millones de pesos.

5.8.2. Cambios relevantes para la organización en los últimos cinco años

Durante los últimos cinco años, son numerosos e importantes los cambios que se han presentado al interior de la organización, pues como lo manifiesta el gerente de Saormo, éstos han sido necesarios para fortalecer la imagen de la empresa, ante los clientes y, asimismo para generar un ambiente laboral en el que los colaboradores perciban al gerente como un miembro cercano al equipo de trabajo.

Por lo tanto, el cambio que da comienzo a una nueva perspectiva empresarial, inicia con la llegada del nuevo propietario a la administración de la empresa. Este hecho, representó un nuevo comienzo para la organización, pues durante años, había permanecido estancada en una zona de confort, donde los cambios perpetuados por la antigua administración, parecían prácticamente irrelevantes. Por tal motivo, con la llegada del nuevo gerente, la empresa comenzaría a atravesar cambios notorios no solo para los colaboradores, sino para todas las partes interesadas de la organización; ya que, el desafío para la nueva administración consistía en construir una marca que logrará posicionarse en la mente de los consumidores y que no pasara desapercibida.

De esta manera, comenzaron a surgir numerosos cambios al interior de la organización con el objetivo de lograr el propósito deseado. En primera instancia, se llevó a cabo uno de los cambios más importantes que ha afrontado la organización en sus últimos años, y fue el cambio de razón social, pues pasó de llamarse ElectroAndrade a Saormo S.A.S.

Como consecuencia de la decisión anterior, se dio inicio a una remodelación de las instalaciones, en la cual se eliminaron los cubículos existentes, para diseñar oficinas en espacios abiertos que faciliten la interacción entre los colaboradores y el gerente,

ya que, en palabras de éste último, es esencial que los empleados sientan que no hay barreras que los separen entre sí. Igualmente, se remodeló la infraestructura física del local; en la cual se incluían los nuevos colores corporativos y el nuevo logo y slogan de la empresa, pues, estos cambios obedecían al objetivo de construir una nueva marca mucho más sólida que no confundiera a los clientes; ya que, anteriormente solía confundirse a ElectroAndrade con Andrade's, una empresa comercializadora de electrodomésticos en la ciudad.

Finalmente, otro de los cambios instaurados en la organización, fue la uniformidad en el vestuario de los colaboradores, en el que se incluían el nuevo logo y los colores de la empresa, esto con el fin de ser reconocidos fácilmente como colaboradores de Saormo S.A.S, y también de dejar una impecable presentación a los ojos de sus clientes.

5.8.3. Clientes

A continuación, se detallan algunas de las empresas a las cuales la empresa ha brindado sus servicios:

- QBCo
- Mac Pollo
- Cámara de Comercio de Tuluá
- Colombina
- Alcaldía del municipio de Tuluá
- Embajada de Estados Unidos
- Policía Nacional
- Levapan
- Escuela de Policía Simon Bolívar
- Finca
- Ingenio San Carlos
- Nestlé
- Ingenio Riopaila Castilla
- Carioca
- Trapiche San Sebastián
- Adecco Colombia S.A.
- Adolfo Leon Zúñiga Estrada
- Agencia de Seguros Los Olivos Tuluá Ltda
- Agribrands Purina Colombia S.A. Buga
- Alcaldía de San Pedro

- Alcaldía de Andalucía
- Alcaldía de Buga
- Alcaldía de Roldanillo
- Alcaldía de Zarzal
- Alcaldía de Rio frio
- Centroaguas S.A. E.S.P.
- Clínica de Rehabilitación Del Valle
- Clínica San Francisco S.A.
- Colegio Nazaret
- Productora de Jugos S.A.
- Sena-Clem Tulua
- Universidad Del Valle

5.8.4. Proveedores

De acuerdo a la información suministrada por el Sr. Salomón Ortiz Motoa, gerente de la empresa objeto de estudio, no se pudo precisar los nombres de los proveedores de Saormo S.A.S. pues el gerente manifestó que ésta información era considerada como información confidencial; no obstante, aclaró “que todos sus proveedores eran certificados en calidad y que por lo tanto los productos que ofrecía la empresa a sus clientes eran fabricados con materiales de excelente calidad y confiabilidad”.

5.8.5. Competencia

De acuerdo con las declaraciones ofrecidas por el gerente de Saormo S.A.S, las empresas que ofrecen productos similares y que por su experiencia en el mercado pueden ser consideradas como competidoras, son las siguientes:

- Diviareas
- Organización Wilson
- Espacios y diseños siglo XXI
- Industria Romil
- Jepmobiliari Ltda
- Tu Ofis

Sin embargo, cabe resaltar que algunas de las organizaciones mencionadas anteriormente no están ubicadas en el municipio de Tuluá Valle del Cauca, que es donde se encuentra la organización objeto de estudio, sino que se encuentran en la ciudad de Cali Valle del Cauca. Lo anterior se debe a que son empresas que de una u otra forma tienen una gran participación y una larga experiencia en el mercado y en el sector mobiliario.

5.8.6. Localización geográfica

Saormo S.A.S. se encuentra ubicada en el municipio de Tuluá Valle del Cauca en la zona céntrica, en la carrera 23 # 25 – 9.

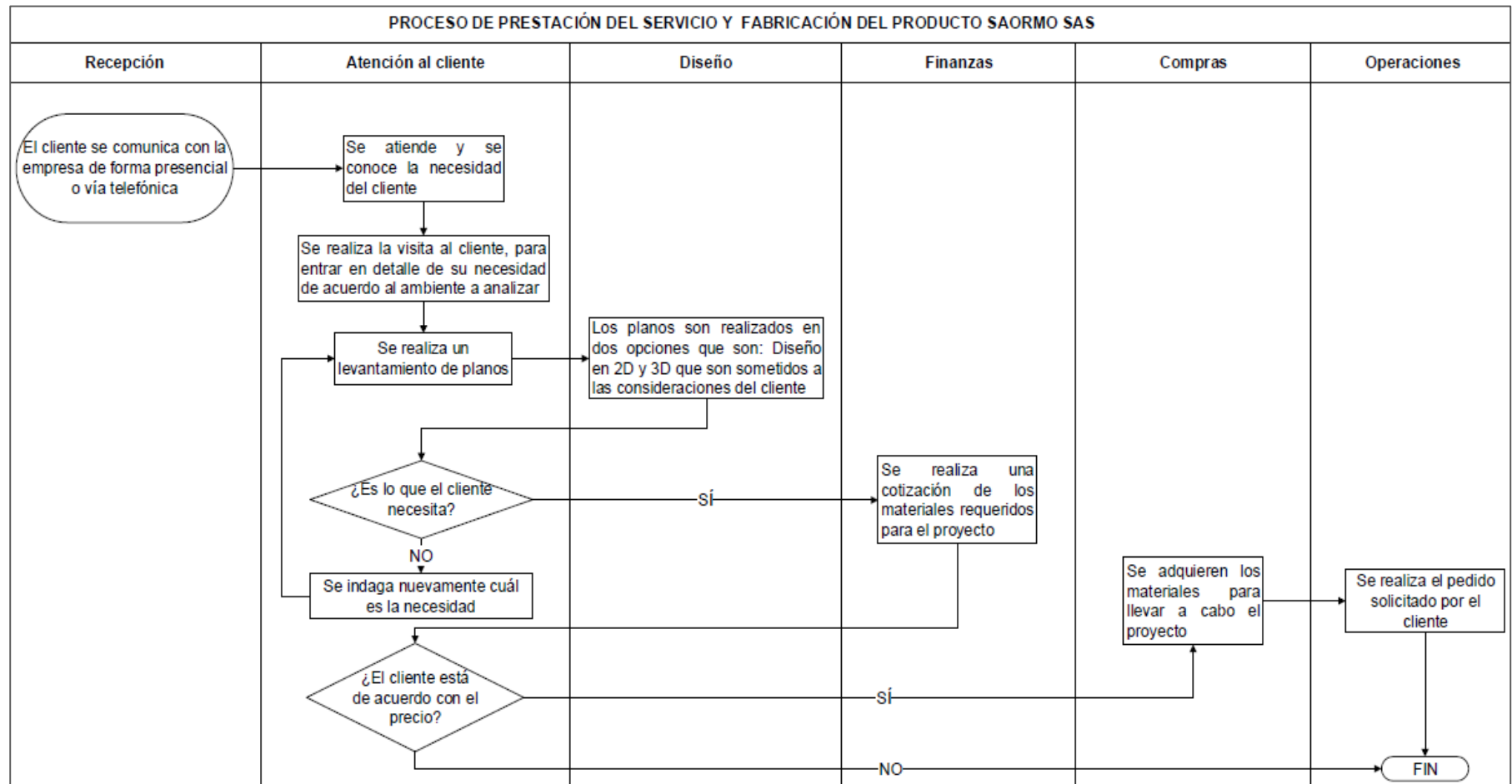
Figura 3. Localización geográfica SAORMO



Fuente: Google Maps, 2018

5.9. PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO O DE FABRICACIÓN DEL PRODUCTO

Figura 4. Proceso de prestación del servicio o de fabricación del producto.



Fuente: Los autores

6. ANÁLISIS EXTERNO

6.1. MACROAMBIENTE

6.1.1. Factores económicos

Factor: Inflación

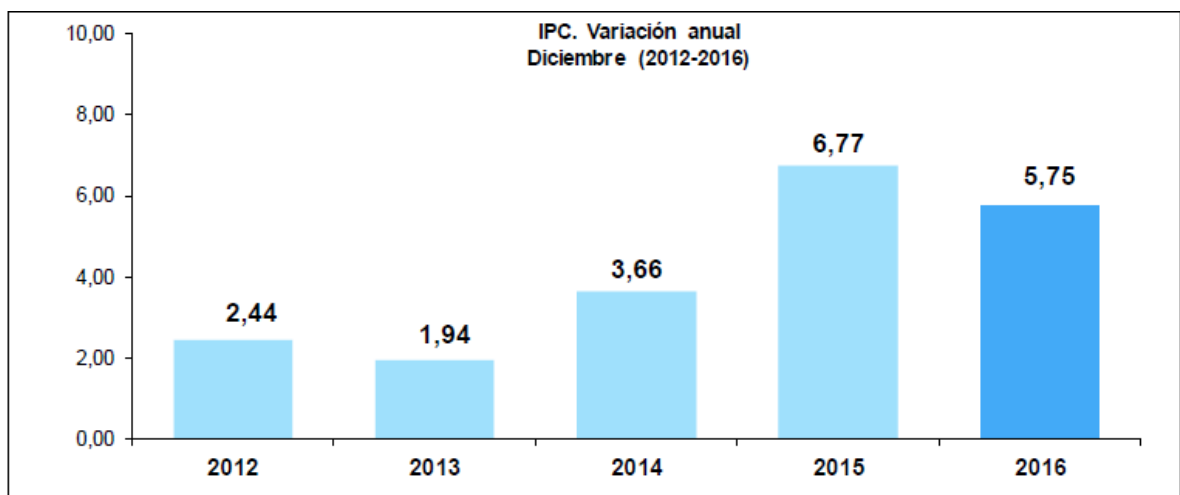
Clasificación: Amenaza

Comportamiento:

La inflación se define como el aumento sostenido y generalizado de los precios en una economía, es decir, no solo se incrementa el precio de un bien o servicio, sino de una gran variedad de ellos. En el caso colombiano, la inflación en los últimos años se ha mantenido por fuera del objetivo del banco de la república (3% con una desviación aceptada de +/- 1%).

De acuerdo con los datos del DANE (2017), el comportamiento de la inflación del 2012 al 2016 ha sido el siguiente:

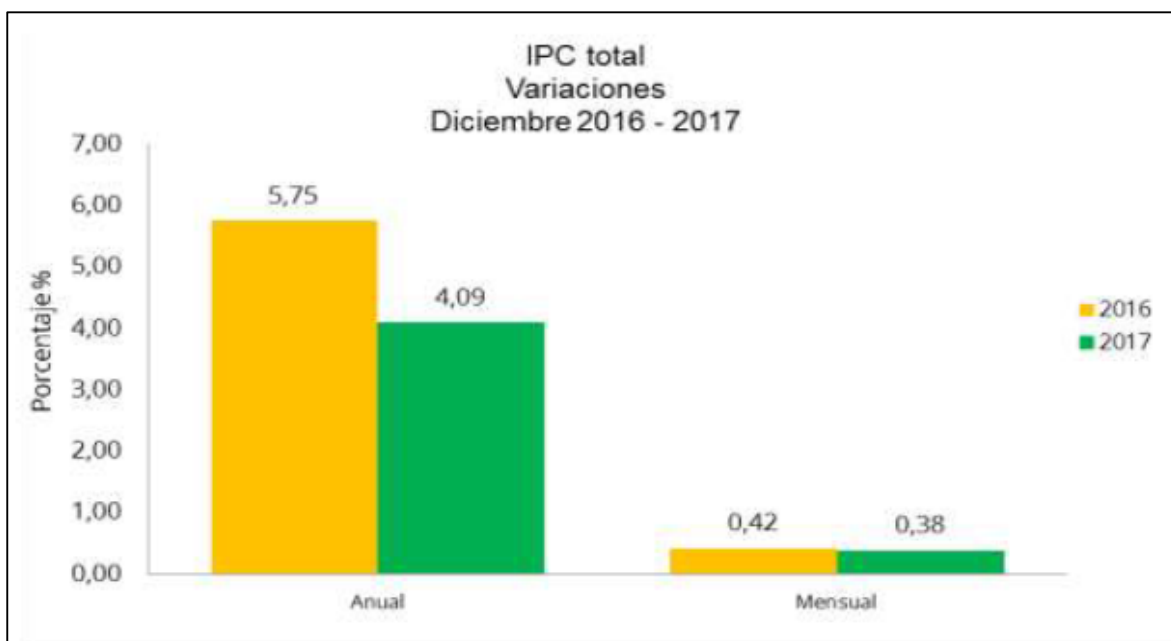
Grafico 1. Índices de Precios al Consumidor 2012 - 2016.



Fuente: DANE, 2017

Tal y como se puede apreciar, la inflación en los últimos años se ha mantenido por fuera del objetivo del gobierno, llegando incluso a estar cerca de los dos dígitos (año 2015). No obstante, los últimos datos suministrados por el DANE (2018), muestran una mejoría para el año 2017, pues para este periodo, la inflación se ubicó en un 4,09%, permaneciendo cerca de los límites objetivos del Banco de la República. A continuación, se observa la respectiva gráfica:

Grafico 2. Índices de Precios al Consumidor 2016 - 2017.



Fuente: DANE, 2017

No obstante, para el 2017 solo dos de los nueve grupos de gastos se mantuvieron por debajo del promedio nacional, y fueron: vestuarios y alimentos con 1,98% y 1,92% respectivamente, (DANE, 2018). Lo cual significa que una gran parte de los gastos colombianos se ubican con una tasa de inflación superior al 4% lo que representa una menor capacidad adquisitiva de las personas y empresas.

Por otra parte, y en lo corrido del año 2018, los datos más recientes de la tasa de inflación revelan que para febrero del 2018 la inflación se ubica en un porcentaje del 3,37% (DANE, 2018). Sin embargo, seis grupos de gastos se ubican por encima del promedio nacional, mientras que los otros 3 se hallan por debajo, los cuales son: comunicaciones, vestuario y alimentación con 3.35%, 1,39% y 0,94%

respectivamente, (DANE, 2018). Esta situación refleja que aún se mantiene un ligero incremento en los precios de la mayor parte de los bienes y servicios.

Finalmente, a nivel departamental, para el año 2017 la inflación se ubicó en 4,3% (superior al registro nacional). El incremento de los precios en la región se debió principalmente por los siguientes grupos de gastos: educación, salud, otros gastos y transporte (Cámara de Comercio de Cali, 2018).

Relación con el sector e impacto sobre la empresa:

La inflación es una de las variables económicas más importantes a controlar en una economía; ya que, si esta no se mantiene en unos rangos estables el impacto sobre las empresas y las familias puede ser desastroso, esto debido a la pérdida de poder adquisitivo de las personas, lo cual las obligaría a priorizar en otros gastos y por tanto, pueden optar por dejar de consumir otro tipo de artículos, bienes o servicios, dentro de los cuales se destacan los accesorios mobiliarios para el hogar.

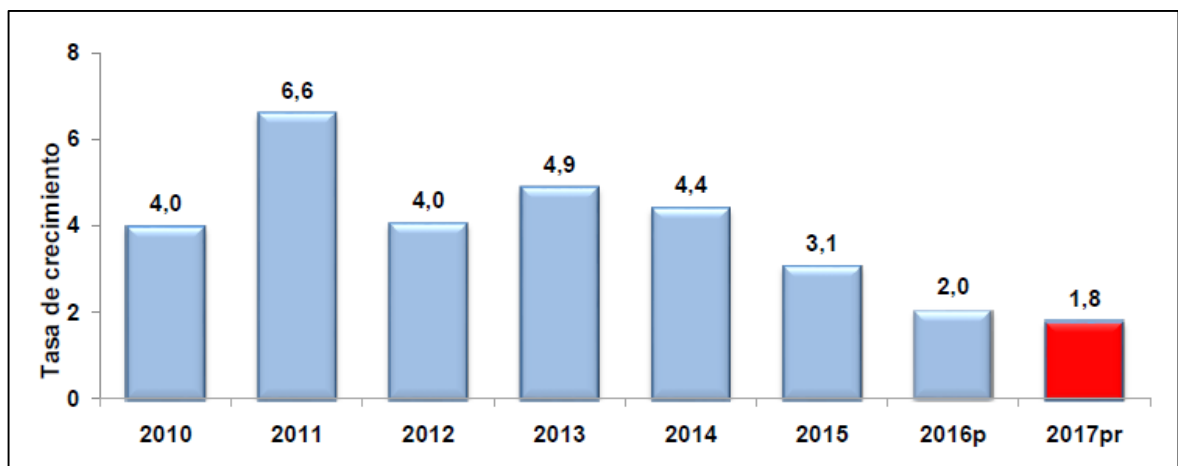
Factor: Producto Interno Bruto

Clasificación: Amenaza

Comportamiento:

De acuerdo con el DANE (2018), el crecimiento económico del país para el año 2017 fue del 1,8%; siendo ésta la tasa más baja registrada en los últimos 7 años.

Grafico 3. Producto Interno Bruto 2010 - 2017.



Fuente: DANE, 2017

En el 2017, las actividades económicas que presentaron un mayor crecimiento, fueron: agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; y actividades de servicios sociales, comunales y personales. Por otro lado, las actividades que registraron las mayores caídas fueron explotación de minas y canteras e industria manufacturera, (DANE, 2018).

Tabla 1. Actividades económicas de mayor crecimiento en el 2017.

Ramas de actividad	Variación porcentual - Series desestacionalizadas		
	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año Corrido
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	1,0	-2,0	4,9
Explotación de minas y canteras	0,5	-1,0	-3,6
Industria manufacturera	-1,4	0,0	-1,0
Suministro de electricidad, gas y agua	2,3	0,9	1,1
Construcción	-0,6	0,0	-0,7
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	0,3	-0,1	1,2
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	-1,0	-0,9	-0,1
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	3,4	0,5	3,8
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	3,7	0,9	3,4
Subtotal valor agregado	1,3	0,1	1,5
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	3,9	1,0	3,9
PRODUCTO INTERNO BRUTO	1,6	0,3	1,8

Fuente: DANE, 2018

Por su parte, las actividades comerciales, reparación, restaurantes y hoteles mantuvieron un crecimiento económico positivo (1,2%) a pesar de la reforma tributaria aprobada en 2016, en la cual uno de sus pilares consistía en aumentar el IVA del 16 al 19%, y que comenzaría a regir para el año 2017.

Según el DANE (2018), la actividad comercial para el año 2017 presento un incremento del 0,9%, manteniéndose positiva en comparación a periodos anteriores.

Tabla 2. Comportamiento del sector comercial en el año 2017.

Ramas de actividad	Variación porcentual - Series desestacionalizadas		
	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año Total
Comercio	-0,6	-0,6	0,9
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos	2,3	1,7	2,1
Hoteles restaurantes, bares y similares	2,2	0,8	1,6
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	0,3	-0,1	1,2
Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales			

Fuente: DANE, 2018

A nivel departamental, el PIB del Valle del Cauca se situó por encima del registro nacional con un 2,2% (El País, 2018) y de acuerdo con la Cámara de Comercio de Cali (2018) en su Informe Económico, resalta que el Valle del Cauca no es ajeno a la desaceleración económica por la cual atraviesa el país; ya que, a pesar de que en el 2017 presentó un crecimiento económico superior a la media nacional, el PIB ha disminuido en comparación a periodos anteriores, pues para el año 2016 el crecimiento fue del 2,7% en el Valle del Cauca (Cámara de Comercio Tuluá, 2017).

Por otra parte, la Cámara de Comercio de Cali (2018), resalta que el comercio en la región ha presentado contracciones negativas en comparación a otras capitales del país, y arguye que el comercio minorista (actividad económica dentro de la cual se incluye la venta de muebles y equipos de oficina) presentó un decrecimiento del -2,4%.

Finalmente, es menester destacar que la economía colombiana ha presentado síntomas de desaceleración por decisiones gubernamentales como la reforma tributaria aprobada en 2016, la cual aumentó el IVA del 16 al 19% (Cámara de comercio Cali, 2018)

Relación con el sector e impacto sobre la empresa:

El PIB, es un indicador que en palabras sencillas muestra el comportamiento de la economía de un país, su estudio es de vital importancia para tomar las respectivas decisiones en una organización, pues a medida que éste se incrementa, se suele concebir este comportamiento como un estado de bonanza de la economía, donde la riqueza de la población se incrementa y por ende se vuelve más atractivo iniciar

operaciones económicas. No obstante, cuando la economía se contrae, el PIB comienza a disminuir y, por ende, la riqueza de la población sigue este patrón. Esta contracción provoca un incremento en el desempleo y puede afectar negativamente a diversos sectores económicos, entre ellos al comercial donde se halla la actividad económica de venta de muebles y equipo de oficina, pues al encontrarse la economía, la demanda disminuye y por consiguiente los ingresos de las organizaciones también. Por tal motivo, en este contexto económico actual, el PIB tiene una incidencia negativa sobre Saormo.

Factor: Tasa de Interés

Clasificación: Oportunidad

Comportamiento:

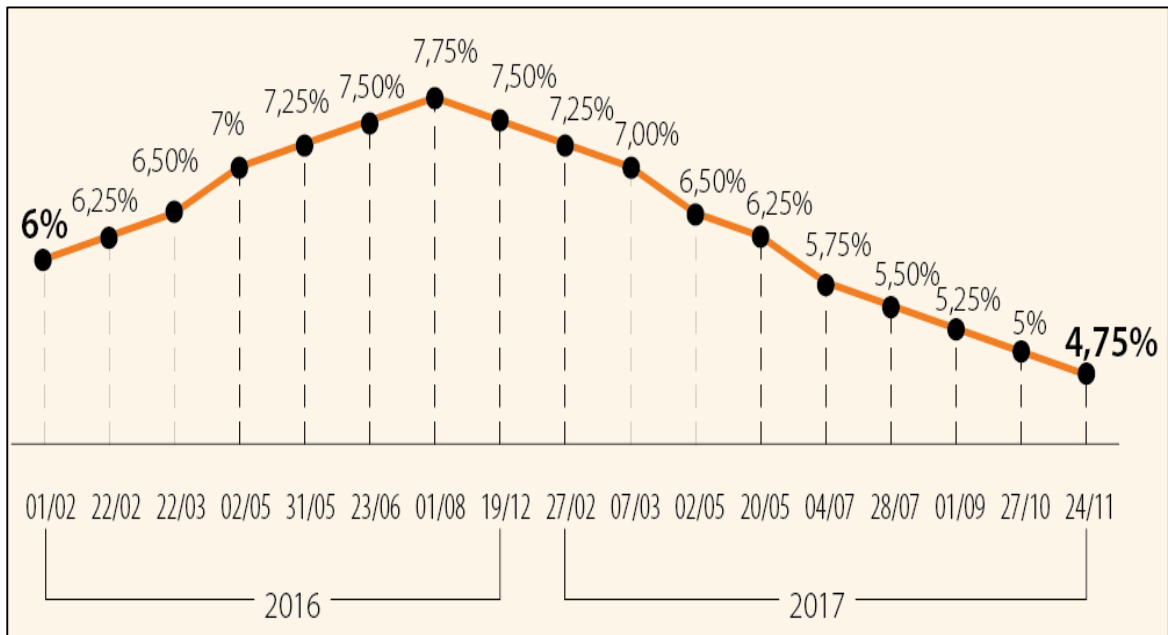
La tasa de interés es definida por el Banco de la Republica de Colombia como “el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube”. Cabe destacar que cuando la tasa de interés se incrementa, los incentivos de adquirir un préstamo ofertado por los intermediarios financieros son mínimos, en otras palabras, los demandantes no desean adquirir el dinero por el costo que este representaría una vez se haga efectiva la tasa de interés, mientras que los oferentes sencillamente ven en la alza de la tasa de interés una oportunidad para adquirir mayores ingresos a través de la misma. No obstante, cuando la tasa de interés disminuye los demandantes desean adquirir más créditos, pues los incentivos son mayores.

Lo anterior se justifica porque la tasa de interés para el año 2018 ha disminuido en 25 pb, lo que la deja en un porcentaje del 4,5%, de acuerdo a la decisión tomada por la junta directiva del Banco de la Republica de Colombia el 29 de enero del año en vigencia (2018).

Dentro de las razones que se tuvieron en cuenta para bajar la tasa de interés se destaca el alto precio de algunos productos en algunas partes del país (El País, 2018). A demás, con esta decisión se pretende dinamizar la economía colombiana, la cual ha crecido a ritmos muy por debajo de las expectativas en los últimos años.

De acuerdo con La Republica (2017) la tendencia que ha seguido la tasa de intereses desde el año 2016, es la siguiente:

Grafico 4. Tendencia tasa de interés 2016 - 2017.



Fuente: Banco de la republica / DANE, 2017

Como se puede apreciar, la tendencia de la tasa de interés desde el 1 de agosto del 2016 ha ido a la baja; ya que, mediante estas medidas se espera que tanto el consumo como la dinámica de la economía se recuperen, y el país pueda crecer a tasas superiores del 4%.

Relación con el sector e impacto sobre la empresa:

La disminución de la tasa de interés es de gran importancia para mantener una economía dinámica, pues no solo se incita al consumo de los hogares, sino también a la inversión por parte de las empresas privadas, con lo cual se pueden generar nuevos puestos de empleos o también nuevas organizaciones que aporten al bienestar económico del país. Para Saormo esta decisión del Banco de la Republica le puede beneficiar porque significa que más empresas pueden acceder a créditos con los cuales pueden realizar nuevas inversiones en remodelaciones modulares con el fin de generar un espacio laboral más propicio para sus colaboradores.

Factor: Nivel de Empleo

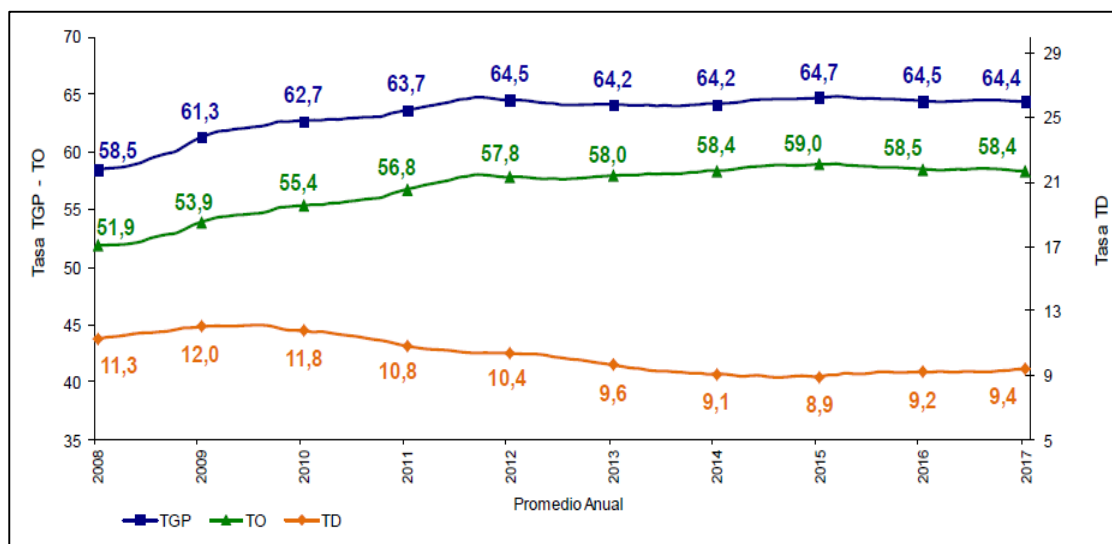
Clasificación: Amenaza

Comportamiento:

El desempleo es quizá una de las mayores amenazas para una economía, ya que esta variable no solo amenaza la estabilidad económica de un país, sino también la estabilidad política y social. Por eso mantener esta tasa controlada, es de vital importancia para una nación.

De acuerdo con el DANE (2018), el desempleo para el año 2017 fue del 9,4%, manteniéndose por debajo de los 2 dígitos. Sin embargo, el portal El Empleo (2018) manifiesta que la tasa de desempleo ascendió al 11,8% para el mes de enero del presente año, tasa que sobrepasa los esfuerzos del gobierno por mantener el desempleo en menos de dos dígitos. A continuación, se podrá apreciar la tendencia de empleo en Colombia:

Grafico 5. Tasa de desempleo 2008 - 2017.



Fuente: DANE, 2018

Finalmente, a nivel municipal y de acuerdo con el informe estadístico de Tuluá Datos (2017), para el año 2016 en el municipio de Tuluá se hallaban más de 15 mil personas desocupadas, de un total de más de 200 mil personas que conforman el municipio de Tuluá. Además, cabe resaltar que una gran parte de la población

ocupada en el municipio se debe gracias a que Tuluá es un municipio fuerte en el sector comercial.

Relación con el sector e impacto sobre la empresa:

Dado que el desempleo es un fenómeno que se evidencia en cualquier sector de la economía, se puede afirmar que su existencia impacta fuertemente a cualquier establecimiento abierto al público, pues cuando existe un alto índice de desempleo, las señales de que la economía no va bien se empiezan a encender; ya que, a rasgos macroeconómicos, cuando existe desempleo, significa que hay menos individuos con capacidad para adquirir otros bienes o servicios fuera de los necesarios o de primera necesidad. Por consiguiente, se puede afirmar que el crecimiento de la tasa de desempleo es un factor a considerar para buscar otras alternativas que generen ingresos, como por ejemplo la contratación con el estado.

Factor: Crecimiento lento del sector

Clasificación: amenaza

Comportamiento:

Es clave afirmar, que toda organización pertenece a un sector determinado de acuerdo a su actividad comercial, como es el caso de la empresa Saormo S.A.S. la cual hace parte del comercio minorista a nivel nacional y dentro de esta categoría al sector de mobiliarios tanto para el hogar como para oficina. Por lo anterior, es relevante precisar que con base en los últimos datos arrojados por el DANE para el mes de noviembre del 2017, la revista Dinero (2017), expone que las ventas del comercio minorista registraron una variación negativa de -1,2%, cifra que preocupa por la variación negativa que ha presentado en menos de un año, pues de acuerdo con la revista Portafolio (2017), se afirma que para el mes de marzo del 2017, las líneas que mayores aportes positivos tuvieron en el comercio minorista, fueron la venta de Electrodomésticos, muebles para el hogar y equipo de informática y telecomunicaciones para usos personal o doméstico con una variación de 15,6%. Por lo tanto, el dato más reciente demuestra un retroceso en el comercio minorista a nivel nacional.

Igualmente, la revista Dinero (2017), aclara que a pesar del retroceso del comercio minorista; el sector de electrodomésticos, muebles para el hogar, equipo de informática y telecomunicaciones para uso personal o doméstico, ha tenido un comportamiento positivo frente a otros sectores como el automotor o de vehículos,

debido a los diferentes eventos promocionales, la apertura de nuevos establecimientos y el lanzamiento de nuevos productos al mercado.

Relación con el sector e impacto sobre la empresa:

El comportamiento del sector de electrodomésticos, muebles para el hogar, equipo de informática y telecomunicaciones para uso personal o doméstico, es un sector que a pesar de las variaciones se ha sostenido como un sector que brinda aportes positivos para el comercio minorista; sin embargo, se ve como un sector de crecimiento lento y con gran elasticidad, pues cualquier variación afecta las ventas del sector, lo que hace que este factor se torne como una amenaza para la organización, pues no demuestra una estabilidad constante para Saormo S.A.S.

Factor: Tasa de cambio

Clasificación: amenaza

Comportamiento:

La tasa de cambio, es un factor que toda organización que maneje materia prima e insumos de fabricación importados debe considerar, esto debido, a que cualquier cambio en la moneda puede indicar el aumento o la disminución del pago por unidad de moneda extranjera, es decir, cuánto se debe pagar en pesos colombianos en la transacción de acuerdo a la divisa que se esté teniendo como referencia al momento de llevar a cabo el pago de los insumos importados. No obstante, cuando existe un intermediario a través del cual se adquieren los insumos o materiales, la tasa de cambio también se ve involucrada, ya que los costos de adquisición de materia prima pueden incrementarse o por el contrario disminuir.

Relación con el sector e impacto sobre la empresa:

Para destacar, en el sector mobiliario, se torna necesario importar ciertos materiales de diferentes países, la empresa debe estar al tanto del comportamiento de la moneda o divisa con la cual se va a realizar la transacción o negociación. En el caso de la empresa objeto de estudio, Saormo S.A.S, esta empresa maneja la importación de materiales desde países como: Italia, Alemania y China, a través de un importador directo desde la ciudad de Bogotá, lo que deja en evidencia por qué este factor es considerado como una amenaza para la compañía, y por qué debe estar atenta a cualquier variación en la moneda extranjera como lo puede ser en este caso tanto el Euro como el Dólar; ya que, aunque la empresa no importe

directamente desde estos países, estos cambios si afectan el costo al cual adquieren los materiales e insumos, la organización.

Factor: Déficit fiscal colombiano

Clasificación: amenaza

Comportamiento:

De acuerdo con el plan financiero del Ministerio de hacienda y crédito público (2017), para el año 2017, Colombia generó un déficit total del 3,6% del PIB, sobrepasando de esta manera las expectativas del gobierno, y obligándolos a replantear una tasa del 3,1% del PIB como meta para el año 2018. Asimismo, El País (2018), afirma en una de sus noticias que Colombia deberá corregir el déficit fiscal para los años venideros, ya que éste se ha mantenido por encima del 3% desde que los precios del petróleo comenzaron a disminuir, pasando de un déficit del 2,5% en año 2014 a un déficit del 4% del PIB en el año 2016.

Por su parte, Fedesarrollo (citado por Dinero, 2018), asegura que, sin reformas estructurales, el déficit fiscal subirá a 3,9% en el 2019 y hasta en 4,1% para el año 2021, lo que afectaría gravemente la credibilidad de la política fiscal del país. Igualmente, se expone que la reforma tributaria aprobada en 2016, no generó los ingresos estimados para el año 2017 debido a un crecimiento inferior de la economía, lo cual no solo obligaría que para los años posteriores al 2017 se reduzca el gasto del gobierno, sino que se implemente una nueva reforma tributaria.

Relación con el sector e impacto sobre la empresa:

El déficit fiscal que ha presentado Colombia durante los últimos años, es un ejemplo de que el gobierno ha sido ineficiente en el uso de sus recursos, pues gasta más de lo que tiene. Por lo tanto, el gobierno puede corregir este déficit a través de los distintos mecanismos con los que cuenta. Por ejemplo, disminuir su gasto público y/o crear una reforma tributaria que asegure un mayor recaudo. Éste último mecanismo afecta considerablemente a la economía, pues significa mayores impuestos que pueden afectar significativamente el poder adquisitivo de las personas, lo que a su vez podría provocar que la economía se contrajera, y de esta manera afectarse los ingresos de las distintas empresas pertenecientes a los distintos sectores; en el caso de Saormo, el sector comercial.

6.1.2. Factores políticos y legales

Factor: Ley de garantías mobiliarias

Clasificación: oportunidad

Comportamiento:

De acuerdo con la Superintendencia de Sociedades de Colombia (2013), esta ley no solo beneficia a todos aquellos que deseen garantizar una obligación con bienes muebles, sino también a las entidades financieras que tendrán nuevas razones para otorgar un crédito; pues lo que se busca a través de esta nueva ley, es actualizar las normas existentes sobre garantías mobiliarias.

La ley de garantías mobiliarias pretende responder a dos necesidades que son: económicas y jurídicas. En cuanto a lo económico se procura mitigar la restricción al crédito en ausencia de bienes inmuebles, ya que la adquisición de un crédito, podría ser respaldada por bienes muebles. Respecto a lo jurídico trata de agilizar la garantía mobiliaria, reduciendo tiempos y haciéndola más atractiva como una fuente de obtención de créditos. Cabe destacar que esta ley entró en vigencia a partir del mes de febrero del año 2014 y fue promovida por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la Superintendencia de Sociedades de Colombia.

Relación con el sector e impacto sobre la empresa:

La ley de garantías mobiliarias se presenta como una oportunidad para la organización objeto de estudio; ya que, actualmente la empresa no posee bienes inmuebles con los cuales respaldar una deuda en caso de solicitar un crédito para inversión, y por lo tanto, esta ley garantiza un acceso más fácil para este tipo de organizaciones que carecen de una estructura física propia.

Por otra parte, y como su nombre lo indica esta ley será una garantía de crecimiento y fortalecimiento de las organizaciones del sector en que se encuentra la organización, el cual es el sector mobiliario y comercial, pues al obtener un crédito con menos restricciones promoverá inversiones en aras de dinamizar la actividad económica y productiva de las organizaciones.

Factor: Contratación pública

Clasificación: oportunidad

Comportamiento:

La contratación pública o con el estado es una opción que hoy en día pueden contemplar las organizaciones que deseen ofrecer sus productos o servicios a las entidades públicas y para ello deben participar en una convocatoria que es abierta, pública y con igualdad de oportunidades para los participantes. De acuerdo a lo anterior, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2013), especifica el marco legal a tener en cuenta para llevar a cabo la contratación pública en Colombia dentro del cual se encuentra las leyes 80 de 1993 y 1150 de 2007, y el decreto 1510 de 2013; las cuales establecen los procedimientos para contratar y las modalidades de selección del contratista.

Es así como las empresas actualmente pueden ver una fuente de reconocimiento y crecimiento comercial a partir de esta oportunidad que genera el estado para las organizaciones.

Relación con el sector e impacto sobre la empresa:

El sector comercial y mobiliario puede ver en las contrataciones públicas una oportunidad, debido a que promueve el incremento en las ventas de las organizaciones que deseen participar en estas convocatorias, mejorando el estado financiero de las empresas además de su posicionamiento y confiabilidad que genera tener como uno de sus clientes una entidad del estado, pues estos contratos suelen estar avalados y regulados legalmente en aras de evitar preferencias en cuanto a la elección de los proveedores de los bienes solicitados por las empresas del estado.

De esta manera, la empresa Saormo S.A.S. tendría un impacto positivo, pues al cumplir con ciertos requisitos como estar inscrita en el RUT, cumplir con la seguridad de los trabajadores en cuanto a los riesgos profesionales y/o laborales, asegurar a los trabajadores al sistema de seguridad social, salud y pensiones y a la caja de compensación familiar y por último la contabilidad de las transacciones de la organización; podrá establecer negociaciones con las empresas públicas, lo que conllevaría al aumento de los ingresos.

Factor: Ley 80 de 1993

Clasificación: oportunidad

Comportamiento:

De acuerdo a la Alcaldía de Bogotá, esta ley tiene por objeto disponer las reglas y principios que rigen los contratos de las entidades estatales de las cuales debe

regirse la empresa que va a ofertar los productos y servicios a las empresas estatales.

Relación con el sector e impacto sobre la empresa:

Por lo anterior se puede considerar que esta ley es una oportunidad para que las organizaciones del sector puedan tener lineamientos con el fin de llevar a cabo un proceso de contratación pública satisfactorio; ya que se presenta como una ventaja para la empresa Saormo S.A.S, porque de cumplir a cabalidad con cada una de las reglas podrá ser uno de los candidatos más opcionados para llevarse a cabo la contratación pública.

Factor: La estabilidad política

Clasificación: Oportunidad

Comportamiento:

De acuerdo con la FAO (2018), la estabilidad política se constituye como uno de los pilares fundamentales de una democracia plena y sana, pues esto refleja que el país tiene pocas probabilidades de sufrir golpes militares, rebeliones, terrorismo político, guerra civil, entre otros aspectos similares. Por tanto, cuando un país es políticamente estable, genera más seguridad en inversionistas extranjeros, pues éstos exigen que el país en el que van a invertir sus recursos, les proporcione seguridad a sus propiedades.

La estabilidad política ofrece beneficios tanto a los ciudadanos como a las empresas, pues de acuerdo con El Tiempo (2018), para el 2018 el país tiene la meta de lograr US\$ 14.000 millones en inversión extranjera, donde el comercio tomaría protagonismo. Para lograr este objetivo los analistas afirman que Colombia es un país atractivo, no solo por su gran cantidad de recursos, sino también porque cuenta con zonas francas, tratados de libre comercio y una estabilidad política que le garantiza seguridad a los privados.

Relación con el sector e impacto sobre la empresa:

La estabilidad política se presenta como una oportunidad para la empresa Saormo, ya que esta garantiza que más inversionistas lleguen al país y a la región Vallecaucana, promoviendo el comercio y beneficiando la comercialización de los muebles y equipos para oficina, además, estas inversiones respaldadas por una estabilidad política aceptable, dinamizarían el sector comercial, con lo cual no solo se beneficia una organización, sino todo un sector.

Factor: Cargas fiscales

Clasificación: Amenaza

Comportamiento:

Las cargas tributarias son uno de los elementos a los cuales debe hacer frente una organización que participe en el mercado y comercio colombiano, ya que estas cargas por lo regular son una medida restrictiva que toma el gobierno para regular y controlar los ingresos y las transacciones financieras de los agentes económicos de un país, como lo son las personas, las familias y las empresas. Es por ello, que toda empresa que desee operar bajo condiciones legales debe considerar las siguientes cargas fiscales, tal y como lo plantea el equipo de trabajo de Gestión Legal Colombia, que son: el Impuesto de Renta, el Impuesto al Valor Agregado (IVA), ICA, Retención en la Fuente, Impuesto al Patrimonio, Gravamen a los Movimientos Financieros, y Aportes Parafiscales; porque una vez se cumplan con estas cargas fiscales las empresas podrán desempeñarse en sus actividades comerciales y financieras, sin embargo, cualquier incremento en estas cargas puede considerarse una amenaza para las organizaciones, ya que estos aumentos representarían un egreso más para la compañía y que no cumplir con el pago de las misma podría incurrir en sanciones o multas establecidas por el estado en caso de incumplimiento.

Relación con el sector e impacto sobre la empresa:

En el caso del sector comercial y mobiliario, es preciso afirmar que al igual que los demás sectores, las empresas deberán efectuar los pagos de estas cargas tributarias en las fechas estipuladas, porque de no realizarlo pues estarían no solo colocando en riesgo la operatividad de la organización, sino también el estado económico y financiero de la misma, aun así el incremento de estas cargas sean relevantes al momento de efectuar las transacciones, como lo es el aumento del IVA que paso de ser del 16% al 19% en el año 2017 y también el impuesto de renta y la retención en la fuente que para el presente año gravable 2018, se han actualizado conforme a los ingresos anuales y los productos que serán gravables conforme a la actividad económica de las empresas del sector mobiliario, que en este caso serían muebles para oficina.

Con base en esto, se puede deducir que la empresa objeto de estudio al igual que las demás empresas del sector, evidencia en estas cargas fiscales una amenaza potencial, pues al ser incrementado cualquier valor o porcentaje de dichas cargas, reflejan unos egresos mayores para Saormo.

6.1.3. Factores socioculturales

Factor: Conductas de consumo

Clasificación: Oportunidad

Comportamiento:

En la actualidad no solo se habla del cambio en las tendencias de consumo, sino en las conductas de las personas que desean adquirir un producto o servicio. De acuerdo con la revista El Tiempo (2018) las tendencias son más dinámicas hoy en día, al igual que los gustos y las preferencias de las personas, porque se tiene un cambio que abarca desde la forma en que se comercializa un producto o servicio, hasta la manera en que es publicitado hacia el público objetivo. No obstante, estos gustos y preferencias de las personas se han enfocado en la conservación del ambiente y por lo tanto exigen productos que no atenten contra la integridad y la protección del medio ambiente, de allí parte la idea que los clientes y consumidores actuales no solo quieren un producto de calidad, sino productos amigables con el ambiente que les rodea.

Relación con el sector e impacto sobre la empresa:

Partiendo de lo anterior, es allí donde el sector mobiliario y comercial deben no solo ofertar productos que sea de calidad y perdurables, sino que deben promocionar productos que sus materias primas estén basadas en el desarrollo sostenible del entorno, pues en el caso de la empresa Saormo, esta encontraría una oportunidad en estas conductas de consumo, porque a ésta además de que se le facilita satisfacer al cliente con los productos y servicios que ofrecen, cuentan con insumos certificados en calidad y avalados para el correcto uso de los mismo sin perjudicar el ambiente en que se desenvuelven. Por otro lado, el hecho de ajustarse a las necesidades del cliente es otro de los factores que toda organización debe tener presente, pues de esta manera tienen presente el punto de vista del cliente, sus expectativas y las necesidades latentes del mismo.

Factor: Distribución social

Clasificación: Oportunidad

Comportamiento:

Según el informe estadístico de Tuluá Datos (2017), para el año 2016 el municipio contaba con 214.094 habitantes, de los cuales el 86,36% se concentraba en la cabecera (dividida en 137 barrios organizados y en diez comunas) y el 13,63 % reside en la Zona Rural (conformada por 24 corregimientos y 132 veredas). Esto significa que una gran parte de la población Tuluense, se concentra en los espacios urbanos, lo cual incentiva la apertura de establecimientos para satisfacer la demanda de los más de 200 mil habitantes del municipio.

Relación con el sector e impacto sobre la empresa:

Al tener la mayor parte de la población concentrada en el área de influencia de la organización, ésta puede aprovechar todo tipo de medios de comunicación masiva para llegar a su público objetivo, con lo cual podría incrementar sus ventas y así mantenerse competitiva en el mercado. Además, (y como se ha mencionado) Tuluá es un municipio que se caracteriza por ser fuerte en el sector comercial, y por tanto concentra a personas de otras municipalidades cercanas cuando éstas pretenden realizar sus compras.

Factor: Calidad de vida de las personas

Clasificación: Oportunidad

Comportamiento:

La calidad de vida puede ser interpretada de diversas maneras, por tanto para los fines del presente trabajo, se definirá a la calidad de vida como la satisfacción de las necesidades básicas de una sociedad, así como el grado de libertad que se percibe en la misma, (CEPAL, 2002).

Acorde con la Cámara de Comercio de Tuluá (2017), el Valle del Cauca es una de las regiones del país que cuenta con uno de los mejores niveles de calidad de vida en comparación a otras regiones. Este indicador se elabora a partir de las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) de los distintos departamentos de Colombia, y en el caso del Valle del Cauca, este se sitúa por debajo del promedio nacional tal y como se puede apreciar:

Tabla 3. NBI Tuluá 2017

Municipios	NBI
Andalucía	16,8
Bolívar	13,2
Bugalagrande	14,5
Riofrío	19,4
Trujillo	18,6
Tuluá	13,4
Zarzal	15,1
Valle del Cauca	14,1
Colombia	19,7

Fuente: DANE, Encuesta Nacional de Calidad de Vida, 2017

Asimismo, se puede detallar que el municipio de Tuluá posee un NBI relativamente bajo en comparación de otras municipalidades como por ejemplo Trujillo con un 18,6%.

Por otra parte, en su informe socioeconómico de la región, la Cámara de Comercio de Tuluá (2017), resalta que, en cuanto al índice de pobreza multidimensional, el Valle del Cauca muestra una disminución en este indicador desde el 2011, pues paso del 24,7% al 12% en el 2016.

Tabla 4. IPM Valle del Cauca 2010 – 2016

Regiones	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Caribe	45,5	41,8	41,1	37,4	34,6	31,2	26,4
Oriental	28,6	29,2	28,5	24,8	18	17,5	16,8
Central	31,2	30,7	26,7	26,1	28,1	22,1	18,0
Pacífica (sin Valle)	42,7	41,4	36,3	37,6	34,6	33,8	33,2
Bogotá	12,1	11,9	11,1	8,7	5,4	4,7	5,9
Valle del Cauca	24,1	24,7	20,5	16,2	15,7	15,7	12,0
Antioquia	27,8	25,7	21,7	22,4	19,5	18,7	15,1
Total Colombia	30,4	29,4	27	24,8	21,9	20,2	17,8

Fuente: DANE, Encuesta Nacional de Calidad de Vida, 2017

Relación con el sector e impacto sobre la empresa:

La calidad de vida es un factor que señala qué tan sana y fuerte es una economía, pues permite demostrar la capacidad de un país para asegurar las necesidades básicas de su población. De esta manera, la calidad de vida no solo es significativa para los gobiernos, sino también para las empresas o privados que desean iniciar operaciones en una determinada región, en el caso del Valle del Cauca, se puede apreciar que el NBI es ligeramente inferior al promedio nacional, y que por lo tanto el nivel de personas que no pueden satisfacer sus necesidades básicas, es mínimo, lo que refleja unas buenas condiciones de vida en el Valle del Cauca, que se traduce en mayores oportunidades para las empresas que se hallan en esta región, pues con mejores niveles de vida, las personas podrán acceder a otro tipo de productos y servicios.

Factor: Creación e incursión de nuevas empresas

Clasificación: Oportunidad

Comportamiento:

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Tuluá (2016) en su estudio estadístico del comportamiento empresarial, para el año 2016 se crearon 1667 nuevas empresas, de las cuales el 72% se encuentran ubicadas en el municipio de Tuluá (1198). De las más de mil empresas creadas en el corazón del Valle del Cauca, el 47% pertenece al sector comercial, mientras que el 16% y 11% corresponden a alojamiento y comidas e industria manufacturera, respectivamente. Por su parte, el sector al que pocas empresas nuevas ingresaron fue transporte y almacén con un 2%

Relación con el sector e impacto sobre la empresa:

La creación e incursión de nuevas empresas al mercado tuluano, se visualiza como una oportunidad para la empresa Saormo, esto debido a que un mayor número de nuevas empresas, significa más prospectos a los cuales ofrecer los productos y servicios de la organización, que al final se traduce en mayores ingresos para la empresa.

Factor: Consumo de contenidos audiovisuales e internet

Clasificación: Oportunidad

Comportamiento:

En su más reciente informe cultural, el DANE (2016), manifiesta que el consumo de televisión por edades fue del 93,9% para las personas que se ubicaban en un rango de edad de 12 a los 25 años, seguidos por las personas de 41 a 64 años con 93,3%; de 26 a 40 años con un 92,9%, mientras que la población de 65 años y más presenta el menor consumo con 88,3%.

Por otra parte, en cuanto al comportamiento de las personas que manifestaron oír la radio es el siguiente: de 41 a 64 años con un 70,3%, seguido por el rango de edad de 26 a 40 años con un 66,8% y el de 65 años y más con 63,6%. Los que menos escucharon radio fueron las personas de 12 a 25 años con un 55,1%. Respecto al consumo de internet, éste aumentó al pasar del 60,6% en 2014 a 66,9% en 2016, (DANE, 2016). Lo que refleja que cada vez son más los colombianos que cuentan con acceso a internet y pueden disfrutar de los beneficios que éste le brinda, como por ejemplo interactuar en redes sociales y navegar por las distintas páginas web de internet.

Relación con el sector e impacto sobre la empresa:

De la misma manera que en Colombia se incrementa el número de personas que ve televisión y escuchan radio, también aumenta el número de personas con acceso a internet, siendo esta variable más evidente en el día a día. Por tal motivo, numerosas organizaciones le apuestan a potencializar su base de usuarios a través de la interacción con los mismos a través de las diversas plataformas virtuales.

6.1.4. Factores tecnológicos

Factor: Marketing digital

Clasificación: Oportunidad

Comportamiento:

La concepción de la palabra marketing ha ido experimentando cambios en las herramientas y técnicas utilizadas para impactar en el consumidor. Por ello, actualmente el hecho de realizar actividades comerciales por vías electrónicas toma mayor importancia. Según el Ministerio de Tecnologías de Información y las Comunicaciones (2013) en un foro realizado en el 2013 sobre las estrategias del marketing digital, resalta que varios de los empresarios invitados narraron sus experiencias y estrategias de esta tendencia, entre las cuales se destaca: optimizar

canales de comercialización de productos y servicios, mejorar relaciones con el cliente, demostrar una buena imagen, y generar más ingresos, entre otros benéficos.

Por otra parte, y de acuerdo con el medio de comunicación Colombia.com (2018), para el 2018 el marketing digital se caracterizará por la tendencia de “integrar al consumidor como centro”, lo que significa entender e interactuar con el cliente; ya que, esto impactará en su forma de consumo.

Relación con el sector e impacto sobre la empresa:

El marketing digital ofrece oportunidades para las empresas del sector mobiliario que desean incrementar tanto su prestigio con los consumidores, como los ingresos de la organización. Ésta tendencia se ve reforzada por la cantidad de personas que cada día cuenta con acceso a internet y la facilidad que éste brinda para interactuar con las personas, por ello, el marketing digital es un factor que debe ser tomado en cuenta por Saormo para crear unas relaciones más sólidas con sus clientes y asimismo, ser reconocida ampliamente a través del uso de esta tecnología.

Factor: Telecomunicaciones

Clasificación: Oportunidad

Comportamiento:

Las telecomunicaciones son una herramienta que en la actualidad son casi que indispensables para la comunicación a distancia entre las personas, pues lo que se busca con la inversión y el fortalecimiento de las técnicas de telecomunicaciones es minimizar la distancia y poder efectuar fácilmente cualquier tipo de transacción, trámites y demás. Este factor tecnológico, es sin duda alguna una ventaja para toda una sociedad sin distinción alguna, tanto en el contexto nacional como internacional.

En palabras del Ministerio de las TIC's de Colombia (2018), los servicios de telecomunicaciones “son la utilidad o provecho que resulta de la prestación, uso y aplicación del conjunto de capacidades y facilidades de la telecomunicación, destinados a satisfacer intereses y necesidades de los usuarios y al mejoramiento de la calidad de vida de la población”. Lo anterior, ha generado que en un país no solo se preocupen por fortalecer sus telecomunicaciones, sino que además se logre el acceso a estas en toda la sociedad sin limitación alguna.

Relación con el sector e impacto sobre la empresa:

Las telecomunicaciones no es un factor que solo atañe a una parte de la sociedad, por el contrario, es una variable a la que tanto las personas como las empresas deben tener acceso con el fin de poder comunicarse desde diferentes contextos sin limitación alguna. En el caso del sector mobiliario y la empresa objeto de estudio, este factor se sitúa como una oportunidad, que contribuye con la actividad comercial de las organizaciones, porque no solo permitirá hacer negociaciones desde las tecnologías de información y comunicación, sino que también se puede efectuar pagos o transacciones financieras organizacionales.

Asimismo, esto permitiría que en el caso de Saormo S.A.S, esta mantenga una relación y comunicación constante con sus clientes y proveedores, volviendo cada vez más efectivas sus operaciones comerciales en el mercado en que se desenvuelve.

Factor: Nuevas tecnologías

Clasificación: Oportunidad

Comportamiento:

Actualmente, la tecnología se ha convertido en uno de los principales factores que componen lo que es la tendencia de la cuarta revolución industrial, donde se busca que no solo las personas se vean beneficiadas ante estos cambios, sino que las empresas también puedan dinamizar, fortalecer y agilizar sus procesos organizacionales, con la finalidad de ofrecer servicios y productos conforme a las necesidades de los clientes y en el momento justo en el que estos los necesitan. Con base en el artículo de la revista El Tiempo que lleva como nombre “Nuevas tecnologías, apuesta de empresas para transformar sus negocios”, aclara que el 67% de los empresarios a nivel nacional consideran que la adopción de las TIC’s es importante para su funcionamiento y competitividad en el sector en que se desenvuelven. Las nuevas tecnologías, permiten a las empresas llegar fácilmente a sus clientes actuales y potenciales, eliminar intermediarios e identificar nuevos mercados, y hasta comprender las decisiones de las personas al comprar, El Tiempo (2017).

Relación con el sector e impacto sobre la empresa:

Las empresas del sector mobiliario, son organizaciones que deben ajustarse no solo a las necesidades de los clientes, sino también a las tendencias actuales, ya que las personas por lo regular tienden a ajustar sus muebles sea para el hogar o para la oficina, a los espacios y contexto en que se encuentren. En el caso de las

empresas que pertenecen a este sector, deben estar muy atentos a los cambios tecnológicos, pues estos cambios le permiten reaccionar ágilmente a las necesidades de sus clientes y ajustarse a las mismas, ofreciendo productos de excelente calidad y con características particulares que cada cliente desea para sus muebles.

En el caso de la empresa objeto de estudio, ésta tendría un impacto positivo con estas nuevas tecnologías, porque estaría en contacto constantemente con el cliente para conocer los requerimientos de este y al mismo tiempo porque al existir nuevas formas de llevar a cabo los procesos de transformación y ensamble de los productos, haría de la organización, una compañía más eficiente y flexible ante los cambios.

Factor: Fácil acceso a nuevos conocimientos

Clasificación: Oportunidad

Comportamiento:

De acuerdo con Portafolio (2017), Colombia ha demostrado ser líder en temas de acceso abierto, esto significa, que cada vez más ciudadanos colombianos pueden adquirir informaciones académicas, científicas, entre otras, que les permiten aprovechar nuevos conocimientos. De esta manera, también se pretende generar nuevo conocimiento que permita mejorar la competitividad de la economía nacional.

Por otra parte, en el país son cada vez más las personas que pueden acceder a los distintos cursos ofrecidos por el gobierno a través de sus entidades públicas como instituciones, universidades, centros de capacitación, entre otros. Lo que permite al personal de las empresas capacitarse y obtener nuevos conocimientos que al final de todo el proceso beneficiaran a las empresas y éstas a su vez a la economía colombiana en general.

Relación con el sector e impacto sobre la empresa:

Sin duda el fácil acceso a nuevo conocimiento es una ventaja para cualquier organización; ya que, esto permite mejorar procesos y a su vez la productividad de una organización. Además, mediante el acceso a nuevos conocimientos permite que los distintos colaboradores de la organización se puedan capacitar y de esta manera ofrecer un valor agregado a la empresa; la cual a su vez ofrecerá nuevos valores agregados a sus clientes.

6.1.5. Factores competitivos

Factor: Gran número de empresas pequeñas e informales que ofrecen al público productos mobiliarios

Clasificación: amenaza

Comportamiento:

En este punto, es importante aclarar que la producción y la comercialización de muebles, son dos actividades económicas diferentes, y en la que cada una pertenece a cierto sector de la economía. Asimismo, es importante destacar que el término muebles en las estadísticas oficiales de Colombia, agrupa tanto a los muebles para el hogar, como a los de oficina. Esta distinción es importante realizarla porque de acuerdo con datos de Fedemaderas (2017), el 95,8% de las empresas relacionadas con la industria de la madera y los muebles, son MIPYMES, de las cuales muchas de ellas producen y comercializan sus productos. Además, y de acuerdo con Dinero (2017) esta industria está dominada por las pequeñas y medianas empresas, sin embargo, el alto índice de informalidad ha afectado a las compañías pertenecientes a este sector; y dado el gran número de organizaciones, se suscita una mayor competencia entre empresas que no solo ofrecen productos para el hogar, sino también mobiliarios de oficina, y por ende precios más bajos y menores márgenes de rentabilidad.

En el caso de Tuluá, según las estadísticas de Tuluá Datos (2017) para el año 2016 en la ciudad de Tuluá, se tienen registradas 3150 empresas pertenecientes al sector comercial, de las cuales, 222 empresas se dedican a una actividad económica de “comercio al por menor de otros artículos domésticos” donde se encuentran los muebles para el hogar y oficina.

Por otra parte, es importante resaltar que, respecto a la fabricación de muebles, las estadísticas de Tuluá Datos (2017) reportan hasta el año 2016 una cifra oficial de 87 empresas dedicadas a fabricar muebles para el hogar, donde la probabilidad de que estas mismas los comercialicen son altas, pues hay que recordar que la mayoría de las empresas pertenecientes a este sector hacen parte de las MYPIMES.

Relación con el sector e impacto sobre la empresa:

El gran número de empresas que se dedican a fabricar y/o a comercializar los muebles para oficina, incrementan la competitividad en el sector, y por lo tanto la mayoría de estrategias para competir se centran en rebajar los precios de los

productos, provocando que los márgenes de rentabilidad disminuyen para las organizaciones. Además, este gran número de empresas se presentan como sustitutos potenciales que abarcan una porción del mercado y por lo tanto, para las empresas como Saormo, se hace necesario el desarrollo de estrategias que la permitan posicionarse en un mercado tan fragmentado.

Factor: Entrada de nuevos competidores

Clasificación: Amenaza

Comportamiento:

Como se analizó anteriormente, las empresas que pertenecen al sector relacionado con la fabricación y comercialización de muebles, son numerosas, esto quizá por las bajas barreras de entrada con las que cuentan las empresas que quieren entrar a competir en este mercado. De esta manera, una amenaza potencial que se vislumbra, es la llegada al país de la sueca Ikea, empresa reconocida por sus modulares y productos para el hogar (Dinero, 2017). Lo que en pocas palabras dinamizaría el sector, pero con riesgos de afectar la industria nacional, pues este tipo de empresas por lo general están consolidadas, poseen una marca fuerte y compiten a través de precios (El Colombiano, 2017). Por su parte, La República (2017) afirma que esta empresa abrirá tiendas en Barranquilla, Medellín y Cali, con lo que pretende cubrir varias regiones del país.

Relación con el sector e impacto sobre la empresa:

La entrada de nuevos competidores significa que las empresas relacionadas con la fabricación y comercialización de muebles para oficina y el hogar, perderán demandantes sino toman las medidas necesarias que les permita contrarrestar los efectos de un nuevo competidor. Estas medidas se fundamentan en el desarrollo de estrategias competitivas y en el caso de Saormo, una incursión a nuevos mercados que le permitan obtener una porción más grande del mercado colombiano.

Factor: Competencia con empresas de mayor renombre y experiencia en el mercado

Clasificación: amenaza

Comportamiento:

Toda empresa al iniciar o continuar con sus operaciones comerciales y productivas, debe tener presente qué organizaciones se pueden catalogar como sus principales competidores al enfocarse a la misma actividad económica y comercial; sin descartar además la experiencia en el mercado que estos poseen. Lo anterior, con el objetivo de que la organización conozca como es la competencia dentro del sector, para que posteriormente, puedan tomar acciones estratégicas frente a este factor.

Relación con el sector e impacto sobre la empresa:

La empresa Saormo S.A.S. al pertenecer al sector mobiliario, tiende a identificar empresas del mismo sector que se dediquen a la comercialización de muebles para el hogar y para oficina principalmente, es por este motivo, que el presente factor, puede ser considerado como una amenaza que obstaculice en un momento dado las operaciones de la organización, ya sea por el mercado que abarca las empresas catalogadas como competidores o por la experiencia que estas llevan en el sector mobiliario.

En el caso de la empresa objeto de estudio, sus principales competidores pertenecen a las ciudades de Tuluá y Cali Valle del Cauca, los cuales son: Diviareas, Organización Wilson, Espacios y diseños siglo XXI, Industria Romil, Jepmobiliari Ltda y Tu Ofis. Donde la empresa con más experiencia en el mercado es, Jepmobiliari Ltda, con 35 años de operaciones aproximadamente, seguido por Industria Romil y Diviareas que operan hace más de 20 años en el sector mobiliario.

De acuerdo a lo anterior, es necesario aclarar, que la empresa posee competidores con un mayor renombre, reconocimiento y experiencia en el mercado.

6.1.6. Factores geográficos

Factor: Ubicación

Clasificación: Oportunidad

Comportamiento:

El Informe Estadístico de Tuluá (2016), informa que el Municipio de Tuluá:

“se encuentra ubicado en el suroeste colombiano, en el Centro del Departamento del Valle del Cauca, situado entre la Cordillera Central y el Rio Cauca; sus límites son: al Este el Municipio de Sevilla y Chaparral en el

Departamento de Tolima; al Oeste, El Rio Cauca y Municipio de Rio frío; al Norte, el Municipio de Andalcía y Bugalagrande; al Sur Buga y San Pedro. Su altura promedio es de 997.5 m sobre el nivel del mar. El área urbana tiene una extensión de 16.43km² y el área rural de 884.79km²”.

Con base en lo anterior, se afirma que el municipio de Tuluá Valle del Cauca, es un municipio que se conoce como “El Corazón del Valle”, debido a que es un municipio que se encuentra en el centro del departamento y que se ha convertido en un corredor vial, entre los municipios aledaños y también las grandes capitales y ciudades del país.

Relación con el sector e impacto sobre la empresa:

Las empresas del sector mobiliario para trasladar sus productos desde el lugar de origen hasta el lugar (corregimiento, municipio, ciudad, entre otro) al cual se remite el envío, deben pasar o recorrer las carreteras del municipio de Tuluá, alentando y dinamizando así el comercio entre las diferentes municipalidades y territorios. Adicionalmente, la empresa verá en este factor una oportunidad, pues al estar ubicada en el municipio de Tuluá, las instalaciones de la misma podrán ser frecuentadas por personas no solo del municipio de origen, sino de los demás municipios o ciudades que tengan una necesidad latente relacionada con la actividad económica y comercial de la organización.

Factor: Estado de la red vial

Clasificación: Oportunidad

Comportamiento:

La red vial a nivel nacional de manera general se encuentra en óptimas condiciones, ya que permite el tránsito de vehículos por los diferentes corredores viales que comunican diferentes ciudades y al mismo tiempo departamentos para la libre circulación de productos tanto perecederos como no perecederos; sin embargo, es clave que para que las carreteras a nivel nacional permanezcan en un estado adecuado, existen instituciones que mantienen atentas a la evolución de las vías, una de estas es el Instituto Nacional de Vías, el cual se encarga de actualizar permanentemente el estado de la Red Vial a su cargo, clasificándola en vías pavimentadas y no pavimentadas y estableciendo las condiciones en las cuales se encuentran, manteniendo de esta manera un control y seguimiento efectivo para adoptar las medidas preventivas necesarias con el fin de brindar un mejor servicio a los usuarios de las vías; Invia (2018).

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Cali (2018), el Valle del Cauca es uno de los departamentos que cuenta con mejor infraestructura en vías de primer orden, permitiendo su integración con las principales zonas de producción y consumo del país. No obstante, el Valle del Cauca se encuentra en un mejoramiento continuo de su malla vial con el fin de dinamizar el desarrollo social y productivo de la región.

Relación con el sector e impacto sobre la empresa:

El estado de la red vial es un factor importante para las empresas en la actualidad, pues el hecho de contar a nivel departamental con un sistema vial bien estructurado, permite la movilidad no solo de personas sino también de productos, materias primas e insumos, para efectuar la actividad económica de las empresas que se ubican en el sector mobiliario. En cuanto al impacto sobre la empresa, es válido afirmar que este factor se torna como una oportunidad para Saormo S.A.S. porque al trasladarse las personas de un lugar a otros es mucho más fácil que logren aumentar la demanda de sus productos y adquirir clientes potenciales para la organización; del mismo modo, la empresa podrá desplazarse hacia otros municipios para llevar sus productos o realizar cotizaciones con grandes empresas industriales y comerciales.

Guía de análisis para identificar amenazas y oportunidades

Tabla 5. Amenazas y oportunidades para la empresa SAORMO

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Inflación	A	X			
Producto Interno Bruto	A	X			
Tasa de Interés	O				X
Nivel de Empleo	A		X		
Crecimiento lento del sector	A		X		
Tasa de cambio	A	X			
Déficit fiscal	A	X			
ley de garantías mobiliarias	O				X
Contratación pública	O				X
Ley 80 de 1993	O				X
La estabilidad política	O				X
Cargas fiscales	A	X			
Conductas de consumo	O				X

Distribución social	O			X	
Calidad de vida de las personas	O				X
Creación e incursión de nuevas empresas	O				X
Consumo de contenidos audiovisuales e internet	O				X
Marketing digital	O				X
Telecomunicaciones	O				X
Nuevas tecnologías	O				X
Fácil acceso a nuevos conocimientos	O			X	
Ubicación	O				X
Estado de la red vial	O				X
Gran número de empresas pequeñas e informales que ofrecen al público productos mobiliarios	A	X			
Entrada de nuevos competidores	A	X			
competencia con empresas de mayor renombre y experiencia en el mercado	A	X			

Fuente: Los autores

7. ANÁLISIS SECTORIAL

Toda economía divide sus actividades económicas por sectores, esto con el fin de facilitar la comprensión de los sucesos que se dan dentro de éstas. Para el caso colombiano, y de acuerdo al Banco de la Republica (2015), los sectores se dividen en:

- Sector primario o agropecuario
- Sector secundario o industrial
- Sector terciario o de servicios

En el sector terciario, se encuentra el sector comercial; caracterizado por la compra y venta de productos; y los cuales se pueden dar por minoristas, mayoristas, grandes superficies o todas aquellas entidades relacionadas con actividades comerciales.

El sector comercial en Colombia se divide por numerosos subsectores, los cuales a su vez se dividen en ramas de actividades; y dentro de estas ramas, se encuentra el comercio minorista de electrodomésticos, muebles y equipos de oficina; siendo la principal actividad económica de Saormo S.A.S el comercio de muebles de oficina¹.

De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2015), el comportamiento de este subsector para el año 2015 en Colombia presentó un crecimiento en ventas del 2,8%; sin embargo, en el mismo periodo del 2014, este crecimiento había sido del 7,5% lo cual refleja la desaceleración del sector debido a la caída de ventas de automotores y vehículos; sin embargo, la comercialización de electrodomésticos, muebles y equipos de oficina se mantuvo positivo al presentar un crecimiento del 5,7%.

Por otra parte, y con base en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2016), para el año 2016, se puede apreciar que las ventas de electrodomésticos, muebles y equipos de oficina mantuvo un comportamiento positivo, al posicionarse como la segunda rama que más creció (5%) en el año.

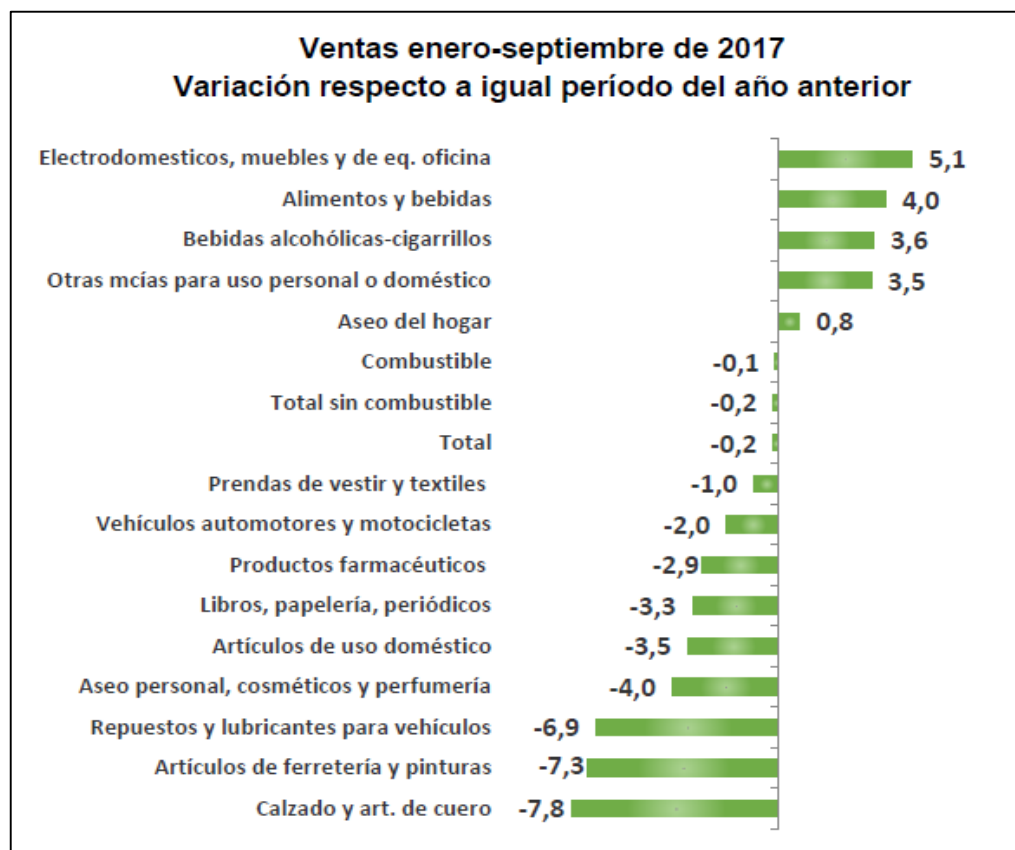
Finalmente a nivel nacional, para el año 2017² según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2017), las ventas de electrodomésticos, muebles y equipos de

¹ La información que se utiliza para realizar el análisis, proviene de fuentes tales como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el DANE; sin embargo, es menester aclarar que éstas entidades no hacen una distinción entre el comercio de muebles y oficina, sino que se agrupan en una misma categoría "muebles para el hogar".

² La información que ofrece el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo hasta la fecha, va de enero del 2017 a septiembre del mismo año.

oficina se posicionó como la primera rama de actividad económica al obtener un crecimiento en ventas del 5,1%.

Grafico 6. Variación en las ventas enero – septiembre de 2017

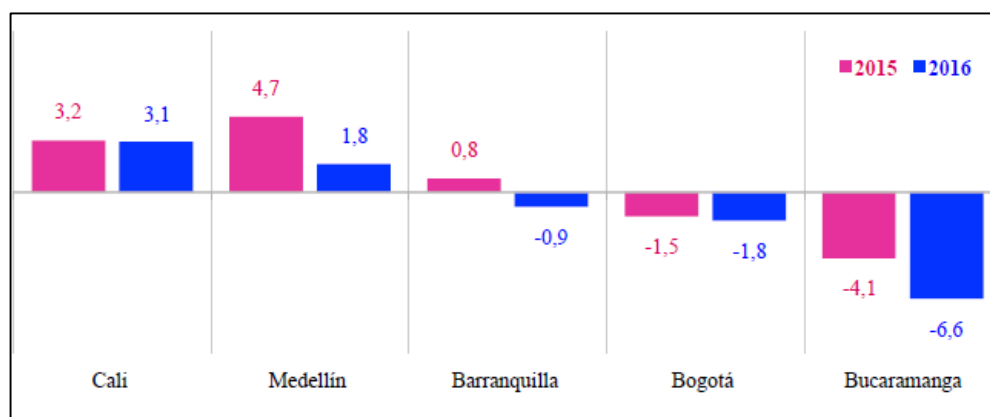


Fuente: DANE, 2017

Por otro lado, y de acuerdo con la Cámara de Comercio de Cali (2016)³, el comercio minorista en el Valle del Cauca, para el año 2016 mantuvo un crecimiento positivo de 3,1%, siendo el mayor registro en comparación con otras localidades.

³ La información sobre el Valle del Cauca, toma los datos de la Cámara de Comercio de Cali

Grafico 7. Variación ventas minoristas 2015 - 2016



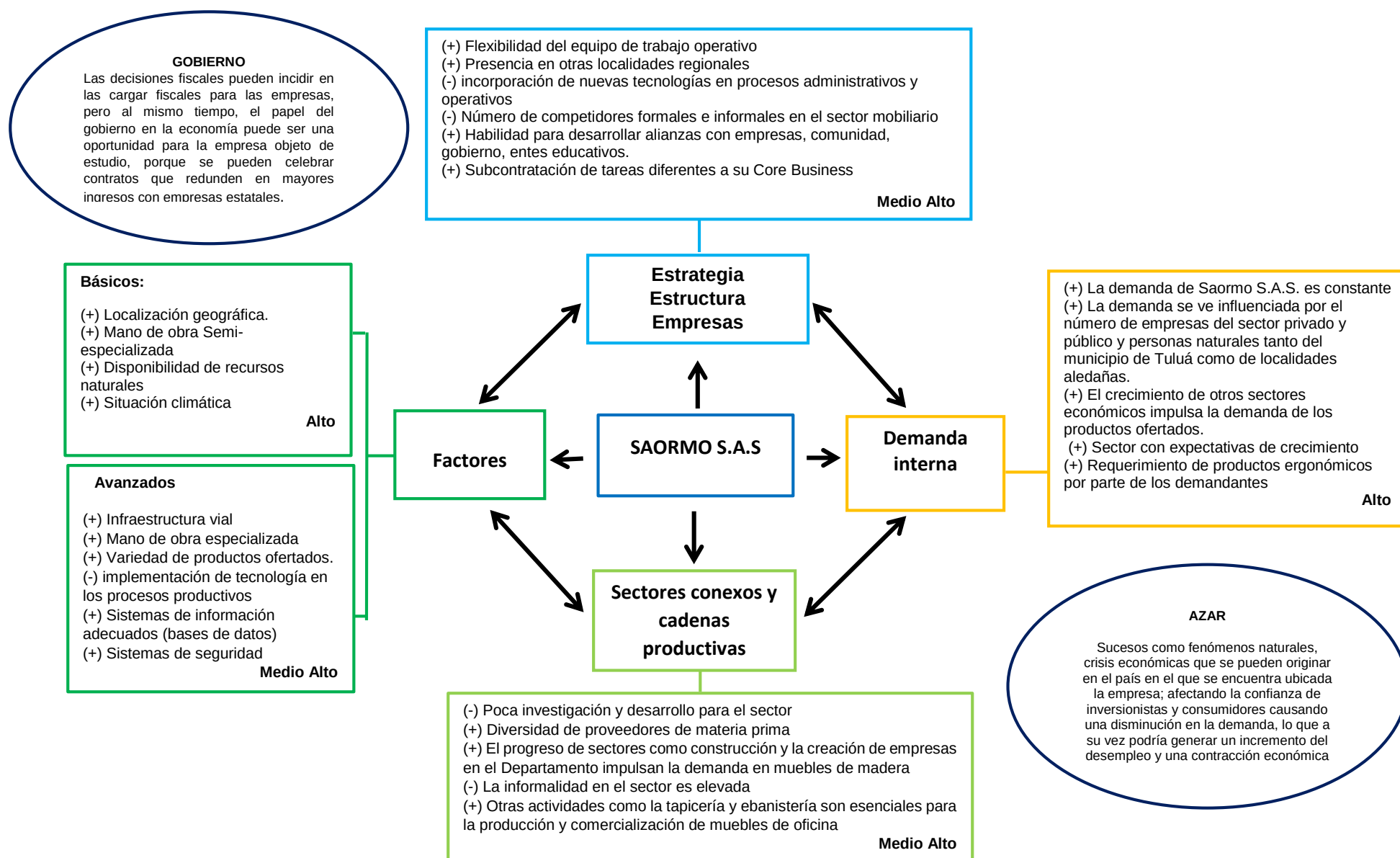
Fuente: DANE - elaboración Cámara de Comercio de Cali, 2015 – 2016

Con los datos analizados en los párrafos anteriores, se puede concluir que el sector minorista tanto a nivel nacional como departamental, ha venido presentando crecimientos en ventas favorables durante los últimos años, lo cual lo vuelve una actividad económica atractiva para expandirse o iniciar operaciones en dicho sector. En cuanto a la actividad económica de comercialización de muebles para el hogar y oficina, se ha detallado que éste ha sido relevante en los últimos años para el crecimiento del comercio minorista, pues como se detalló en las gráficas anteriores, ha presentado incrementos económicos positivos por encima de otras actividades económicas.

7.1. DIAMANTE COMPETITIVO

El diamante competitivo es una herramienta de gran utilidad para las empresas que hoy se mantienen y crecen en el sector empresarial e industrial, ya que a través de esta herramienta se pueden identificar los diversos beneficios que posee una organización en el sector y localidad en la cual opera y ofrece sus productos y servicios. Lo anterior con la finalidad de que las empresas aprendan a identificar los factores que las conviertan en compañías competitivas destacándose en el ambiente en el cual compite. Por tal motivo, a continuación se presenta el Diamante Competitivo aplicado para la empresa objeto de estudio Saormo S.A.S.

Figura 5. Diamante competitivo Saormo 2018



Fuente: Los Autores

7.1.1. Factores

De acuerdo con la teoría del diamante competitivo, en esta arista del diamante, los factores se bifurcan en básicos y avanzados. Dentro de los factores básicos se hallan: la localización geográfica de la empresa Saormo, pues se encuentra ubicada en el centro del Departamento, y se puede apreciar como una ventaja al momento de conectarse con municipios y corregimientos aledaños. La mano de obra semi-especializada que se encarga de labores poco técnicas y de bajo riesgo. La disponibilidad de recursos naturales gracias a la riqueza del país en que se encuentra la organización e igualmente unas condiciones climáticas que no impiden el desarrollo de las actividades económicas de la empresa Saormo.

Respecto a los factores avanzados se pudo evidenciar que la empresa se ubica en un Departamento que cuenta con una infraestructura vial en óptimas condiciones que facilita la comunicación con las demás regiones del departamento y del país, lo que favorece la competitividad de la empresa. Igualmente, dentro de los factores avanzados de la organización, se destaca la mano de obra especializada que cumple funciones más técnicas y de mayor especialización, en especial en tópicos de proyectos. También, la variedad de productos y servicios que ofrece la empresa le confiere una ventaja creada por encima de sus competidores, pues mediante esta amplia gama de productos, pretende satisfacer las diversas necesidades de los clientes.

Sin embargo, en los factores avanzados, la empresa no cuenta con la tecnología suficiente para llevar a cabo su proceso productivo, lo que a veces requiere de subcontratar actividades complejas como tapizado. Asimismo al contar con poca tecnología la incidencia de la mano de obra es mayor.

Finalmente, la empresa cuenta con un fuerte sistema de seguridad que salvaguarda tanto el recurso humano de la organización, como los demás recursos (tecnológico, financiero, físico). Igualmente, cuenta con un sistema de información en el que se recopila la información de los clientes y se lleva un registro de los mismos.

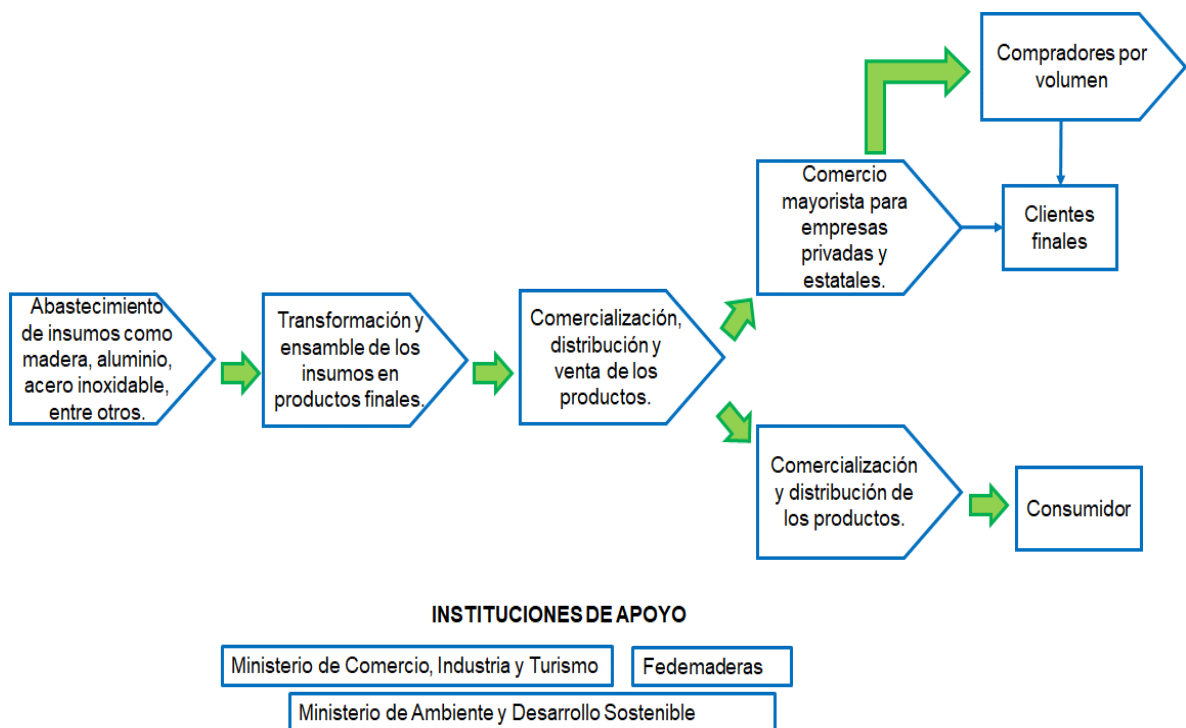
7.1.2. Sectores conexos y cadenas productivas

Saormo S.A.S. ofrece sus productos para brindar soluciones mobiliarias en el ambiente empresarial y en las oficinas modulares, para lo cual ha establecido diversas alianzas estratégicas con empresas del sector para adquirir los insumos y poder desarrollar tareas de ensamble y elaboración de los productos, gracias a que son múltiples las empresas que cumplen su rol como proveedores de insumos para que la empresa pueda cumplir con su actividad económica y comercial. Asimismo, es preciso mencionar que no solo es beneficioso que el sector mobiliario crezca y

se destaque en la económica colombiana, sino que los demás sectores de la economía crezcan, debido a que dicho acontecimiento impulsaría la demanda de la empresa objeto de estudio y el sector en el que opera. Sin embargo es preciso destacar que aunque el sector mobiliario actualmente ha crecido, como ya se mencionó, no es un sector que se enfoque primordialmente en la investigación y desarrollo para la mejora de los procesos productivos y operativos, sino que se enfoca más en el ensamble y comercialización de los productos.

De esta manera, la empresa Saormo S.A.S. cuenta con una cadena productiva que inicia desde la consecución de insumos hasta la comercialización mayorista y minorista de los productos, tanto para compradores como para consumidores finales. De acuerdo a lo anterior, a continuación se expone la figura de la cadena productiva de la empresa objeto de análisis:

Figura 6. Cadena productiva Saormo



Fuente: Los autores

7.1.3. Las condiciones de la demanda

El número de demandantes exigentes en un determinado sector, obliga a las compañías a innovar constantemente. En el caso del sector mobiliario al cual pertenece la empresa Saormo, los clientes están cada vez más preocupados por su

bienestar y salud, lo que los obliga a exigir productos ergonómicos a las empresas que los suministran. Por tal motivo, actualmente la organización objeto de estudio ofrece a todos sus consumidores finales productos que favorecen su salud y que satisfacen sus necesidades.

Por otra parte, la demanda de los productos de la organización no se realizan solamente en el municipio de Tuluá, sino también en otras municipalidades aledañas a las que la organización responde oportunamente. Debido a este hecho, se afirma que la demanda de los productos de la organización, permanece constante, pues comercializa sus productos con entidades públicas y privadas de la región. Asimismo, el crecimiento de otros sectores y de la actividad comercial, impulsa la demanda de productos mobiliarios y muebles en madera, a esta tendencia, se le suma el hecho de que el sector de comercialización de muebles de oficina (como se mencionó en páginas anteriores) mantiene unas expectativas de crecimiento, tanto así que es una nueva cadena de productores de muebles ha hecho pública su incursión al país.

7.1.4. Estrategia y estructura de las empresas del sector

El número elevado de competidores en un determinado sector, obliga a las empresas a desarrollar estrategias, tecnologías y nuevas prácticas administrativas, que les permitan sobrevivir y mantener su posicionamiento en el mercado. En el caso de la empresa objeto de estudio, se pudo verificar que la misma posee una flexibilidad al momento de entregar un producto, pues mediante la personalización de los mismos, procuran diferenciarse de sus competidores. De esta manera la organización no solo ofrece productos estandarizados, sino que se adapta a los requerimientos de los clientes. Sin embargo, la misma carece de presencia en otras municipalidades del Departamento, por lo tanto, no aprovecha su experiencia adquirida en el sector para competir fuera de la ciudad de Tuluá.

Por otra parte, en el sector hay un gran número de empresas formales e informales que ofrecen a la comunidad tanto productos mobiliarios para oficina como para el hogar; esto supone una mayor competencia y una fragmentación del mercado, en donde debido al gran número de competidores, resulta difícil que una empresa sobresalga sobre las demás (en cuanto al reconocimiento). Por lo tanto, la empresa Saormo, para contrarrestar los efectos de estas amenazas, posee habilidades para desarrollar relaciones con distintas empresas, a las cuales puede transferir procesos complejos (outsourcing) para completar un bien personalizado. Igualmente, esta habilidad se ve demostrada en la capacidad de la empresa para celebrar contratos con entes gubernamentales que garantizan proyectos grandes y mejores ingresos.

Finalmente, es menester destacar el hecho de que la organización en sus procesos operativos involucra poca tecnología y depende en mayor medida de las destrezas manuales de sus colaboradores.

7.1.5. El papel del gobierno

Saormo se presenta ante la comunidad como una organización privada con actividades comerciales, la cual debe respetar las normas nacionales en materia de impuestos, salarios, medioambiente, etc. El papel del gobierno debe ser monitoreado por las organizaciones; ya que, puede afectar a un gran número de empresas privadas mediante las decisiones que tome en materia fiscal, lo que significa mayor o menor carga fiscal para las empresas. Asimismo, el papel del gobierno en la economía puede ser visto como una oportunidad para la empresa objeto de estudio, porque a través de las entidades gubernamentales se pueden celebrar contratos que redunden en mayores ingresos.

7.1.6. El papel de la casualidad: el azar

El azar o la causalidad se refieren a situaciones imprevistas que están fuera del alcance de la empresa y del gobierno y que por lo general pueden afectar al sector independientemente del lugar en que se produzca el acontecimiento; estos hechos pueden referirse a fenómenos naturales (pocos probables pero devastadores) como terremotos que puedan incomunicar a la organización con sus proveedores – clientes, también a crisis económicas que se pueden originar en el país en el que se encuentra ubicada la empresa o incluso en otra nación. Estas crisis suelen ser perjudiciales porque afectan la confianza de inversionistas y consumidores y por tanto la demanda puede disminuir, lo que a su vez podría suscitar un incremento del desempleo y una contracción económica que afectaría a diversos sectores económicos.

7.2. CINCO FUERZAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, es una herramienta estratégica empresarial de gran ayuda para la empresa objeto de estudio, Saormo, pues permite analizar la industria o el sector en el que se encuentra la organización a través de cinco fuerzas que caracterizan a la competencia en una industria; así, la empresa podrá verificar cómo se encuentra frente a sus principales competidores, clientes y proveedores, e igualmente identificar aquellos productos que se

consideran una amenaza por ser sustitutos. A continuación se presenta las cinco fuerzas de Porter aplicada a la empresa Saormo S.A.S.

7.2.1. Amenaza de nuevos competidores entrantes

El ingreso de nuevos competidores en el sector mobiliario, es un factor que se presenta con gran facilidad, ya que este tipo de organizaciones no se ven limitadas con restricciones que se apliquen solo a dicho sector, sino que enfrentan limitantes como las cargas tributarias y el capital inicial con que se deben iniciar las operaciones, al igual que otro tipo de compañías. Sin embargo, a pesar de que no existe una barrera potencial para el ingreso o participación en el mercado de una nueva compañía, la experiencia en el mercado, los productos, los precios, la marca y la participación en el mercado de las empresas actuales que compiten en este sector, si se convierten en factores de importancia y a considerar por parte de las empresas que deseen iniciar sus operaciones comerciales en el sector mobiliario, para la fabricación y comercialización de muebles para oficina, debido a que son aspectos que los clientes finales consideran al momento de adquirir los productos que desean de acuerdo a la necesidad a satisfacer.

7.2.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

A nivel nacional son diversas las organizaciones que se dedican a la actividad comercial de fabricación y comercialización de muebles para oficina, por ello es importante destacar que los atributos del producto que priman en este mercado es la calidad tanto del producto como del servicio durante y después de la venta, además de la experiencia en el mercado de la marca, pues en ultimas lo que se busca con estos atributos principalmente es garantía, confiabilidad, precios asequibles y excelente calidad.

Es por ello que para el caso del poder de negociación de los proveedores, se deduce que son múltiples los proveedores que ofrecen los insumos o materiales para la elaboración de los productos finales que ofrecen las empresas comercializadores de muebles para oficina, sin embargo lo más importante, sigue siendo el precio de los insumos que va ligado a la calidad de los mismos, pues si se obtiene un producto de calidad por parte del consumidor final, es porque las partes que lo conforman son insumos que ofrecen garantía; por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores no es relevante, frente a la actividad económica que realiza Saormo S.A.S.

7.2.3. Poder de negociación de los compradores

Al ser diversos las empresas y almacenes de cadena que ofrecen productos similares a los que oferta Saormo S.A.S. los compradores, tienden a tener un poder relevante debido a las múltiples compañías sobre las cuales estos pueden elegir, qué comprar, a qué precio comprar y la calidad del producto que desea adquirir, generando más competencia en el mercado en que se desenvuelve la organización y más opciones de elección para los compradores, de acuerdo a las necesidades latentes que posean.

7.2.4. Amenaza de productos sustitutos

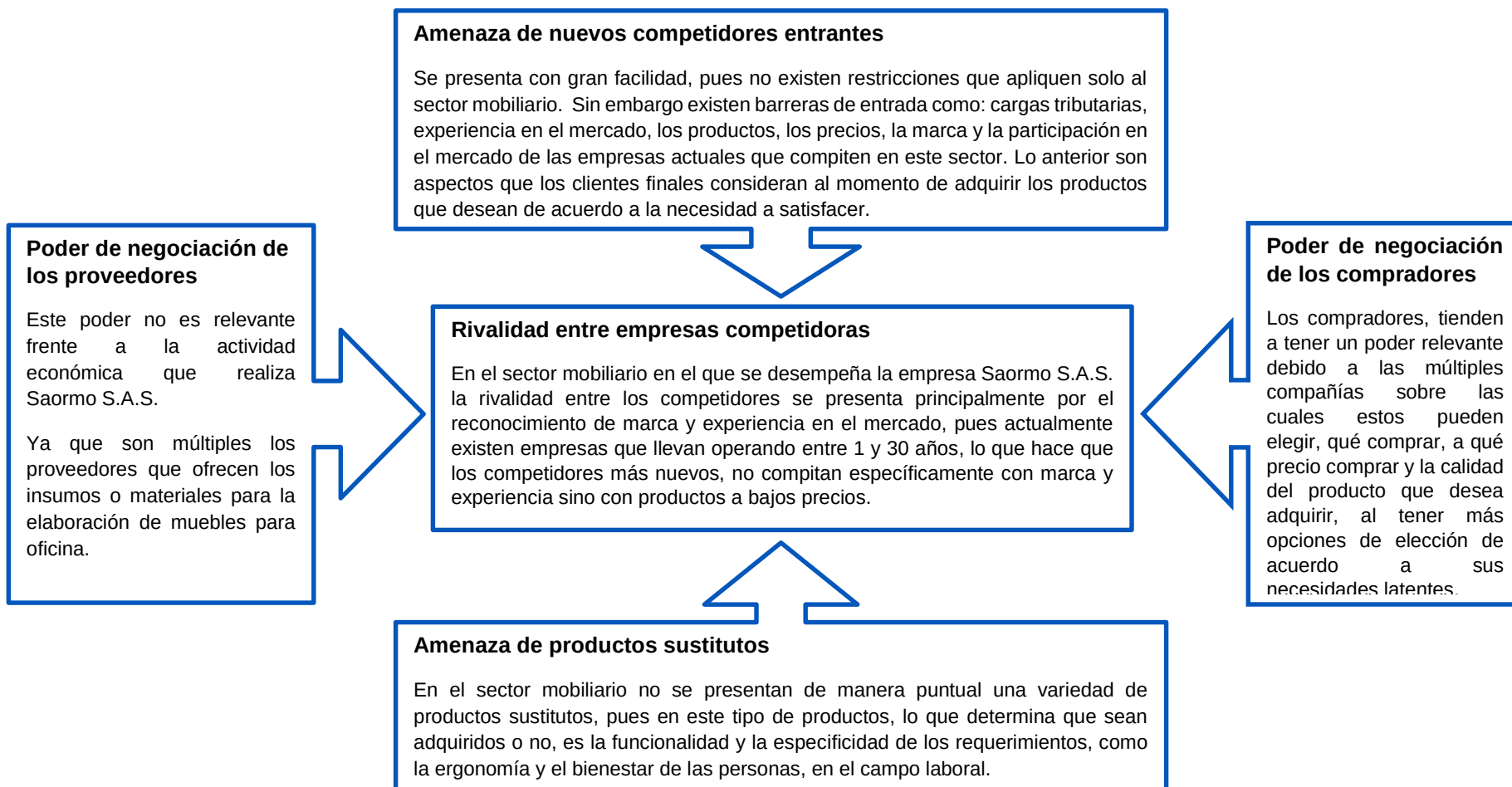
En el sector mobiliario o de fabricación y comercialización de muebles para oficina, no se presentan de manera puntual una variedad de productos sustitutos, pues en este tipo de productos, lo que determina que sean adquiridos o no, es la funcionalidad y la especificidad de los requerimientos esenciales para la comodidad y salud de las personas en los diferentes ámbitos laborales, como la ergonomía y el bienestar de los colaboradores, para los que la organización desea adquirir este tipo de muebles.

7.2.5. Rivalidad entre empresas competidoras

En el sector mobiliario en el que se desempeña la empresa Saormo S.A.S. la rivalidad entre los competidores se presenta principalmente por el reconocimiento de marca y experiencia en el mercado, pues actualmente existen empresas que llevan operando desde hace 20 o 30 años aproximadamente hasta 1 año de operaciones, lo que hace que los competidores más nuevos, no compitan específicamente con marca y experiencia sino con productos a bajos precios relativamente.

A continuación se presenta el grafico de las Cinco Fuerzas de Porter:

Figura 7. Cinco fuerzas de Porter aplicadas a la empresa Saormo



Fuente: Los autores

8. ANÁLISIS INTERNO

8.1. DIAGNOSTICO DE CAPACIDADES INTERNAS

8.1.1. Capacidad directiva

Variable: Imagen corporativa

Clasificación: fortaleza (m)

La imagen corporativa de la empresa Saormo S.A.S, es una fortaleza que actualmente posee la organización, sin embargo, al cambiar de razón social, la imagen corporativa no se puede destacar como una fortaleza mayor; ya que, cuando era conocida como ElectroAndrade su reconocimiento y posicionamiento en la mente de los consumidores era mayor. No obstante, hoy por hoy, bajo el nombre de Saormo, lo que se pretende es que el consumidor se indague o se pregunte qué significa Saormo, esto con el fin de que los consumidores reconozcan a la empresa como una organización que se dedica a la comercialización de productos mobiliarios en la ciudad de Tuluá, y así evitar ambigüedades como solía ocurrir anteriormente cuando los consumidores relacionaban a ElectroAndrade como una empresa dedicada a la comercialización de electrodomésticos.

De esta manera, los esfuerzos de la nueva administración por construir una imagen corporativa fuerte, son varios. En primer lugar, se ha dado una uniformidad al vestuario de los colaboradores para que éstos sean reconocidos fácilmente por los clientes de la empresa, además, se ha trabajado por mejorar la apariencia del local y hacer relucir el nombre de la empresa junto con su logotipo y slogan.

Variable: Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes

Clasificación: fortaleza (M)

La velocidad de respuesta de una organización, en pocas palabras, es lo que hace de la misma una empresa competitiva en el mercado, pues al responder tanto a los diferentes cambios y dinanismos del entorno como a las necesidades y expectativas de su grupo de interés o stakeholders, pueden permanecer competitiva en el entorno comercial en el que se desenvuelve la organización.

La empresa objeto de estudio, posee una fortaleza en cuanto a su velocidad de respuesta, pues como ya se mencionó, responde de forma positiva a la mayor parte de los cambios que se presenten, además de que se ajusta a los requerimientos de su grupo de interés más importante, los clientes.

Variable: Flexibilidad de la estructura organizacional

Clasificación: fortaleza (M)

En toda empresa, es necesario establecer una cadena de mando y relaciones que permitan identificar la jerarquía bajo la cual se organiza la empresa, sin embargo, las estructuras organizacionales sólidas cuentan cada vez más con mayores detractores por su rigidez y falta de flexibilidad (burocráticas) que le permita responden en el menor tiempo posible a las situaciones cambiantes del entorno.

En el caso de la empresa objeto de estudio, se puede evidenciar de que a pesar de que existe una estructura jerárquica vertical, en la práctica, la comunicación se da en varias direcciones que no necesariamente sigue el conducto regular, esto con el fin de dinamizar la toma decisiones y responder en el menor tiempo posible a condiciones imprevistas que requieran respuestas rápidas. No obstante, esto no significa que no se respete la estructura de la organización, sino que se da prioridad a una comunicación más fluida en donde puedan participar conjuntamente con el gerente de la organización.

Variable: Habilidad para responder a la tecnología cambiante

Clasificación: debilidad (m)

La empresa Saormo S.A.S. es una organización que actualmente ha tratado de ir innovando en sus procesos productivos y operativos, sin embargo, la producción o elaboración de los productos que oferta se elaboran en mayor medida con la intervención de mano de obra por parte de sus trabajadores de la parte técnica, lo que provoca que sus procesos productivos no sean sistematizados tecnológicamente, impidiendo la agilidad en la producción; haciendo que esto se torne como una debilidad para la empresa, porque al no contar con todos los equipos necesarios para la transformación de insumos y elaboración de los productos, obliga a la organización a establecer relaciones comerciales con otras empresas, en otras palabras una subcontratación por tareas.

Variable: Habilidad para enfrentar a la competencia

Clasificación: fortaleza (M)

En la actualidad, una empresa que sabe enfrentar a su competencia, es una empresa que sobresale ante las demás y que se distingue por su capacidad de responder a las necesidades de sus clientes o grupo de interesados; por tal motivo, se puede afirmar que Saormo S.A.S. posee una fortaleza frente a esta variable; ya que ha sabido mantenerse en el mercado por más de 40 años bajo su antigua razón social, y en la actualidad se mantiene como una empresa competitiva a pesar de haber realizado un gran cambio como fue el de la razón social. Su habilidad para permanecer en el mercado se debe a la capacidad de atender y satisfacer las necesidades del cliente, pues como lo argumenta el gerente de Saormo, cuando un cliente se contacta con ellos, lo primero que se le pregunta es qué necesidad tiene. Esto es fundamental antes de ofrecer artículos o elementos que no satisfagan completamente la necesidad existente, pues así se conoce realmente que desea el cliente y se lleva a cabo la atención necesaria que los distingue de la competencia. Igualmente, su capacidad para enfrentar a la competencia no se concentra solo en la atención que se le presta al cliente, sino también en la cantidad de productos que se le pueden ofrecer al mismo, generando así más opciones de elección.

Variable: Ausencia de un plan estratégico

Clasificación: debilidad (M)

El plan estratégico, es un elemento fundamental para cualquier organización, pues en este documento se plantea tanto la razón de ser de la empresa, como sus objetivos, estrategias e indicadores que permiten verificar qué tanto ha avanzado la organización en la consecución de lo planteado. Por ello, la inexistencia de un plan estratégico genera un enfoque de corto plazo, donde la empresa simplemente estará trabajando para un día a día, sin concentrar sus esfuerzos en el logro de un objetivo planteado con anterioridad. Además, el hecho de contar con un plan estratégico, permite a las empresas plantearse un camino lleno de objetivos en donde la meta final, es una situación deseada por la empresa, de esta manera, el enfoque de corto plazo, se reemplaza por uno de largo plazo, y los recursos de la empresa, estarán centrados en lograr lo proyectado en el plan estratégico.

Variable: Habilidades gerenciales para responder al cambio tecnológico

Clasificación: debilidad (M)

La empresa Saormo S.A.S, actualmente maneja procesos con una alta influencia de la mano de obra de sus operarios técnicos, lo que evidencia una debilidad en cuanto a la habilidad de involucrar los cambios tecnológicos en la organización. Es por este motivo, que la empresa en ocasiones se ve limitada al momento de llevar a cabo la elaboración de ciertos productos, pues al no contar con los equipos tecnológicos adecuados, deben recurrir a otras empresas intermediarias que realicen la tarea que la empresa no puede llevar a cabo.

Variable: Habilidades gerenciales para atraer talento humano altamente creativo

Clasificación: debilidad (M)

El objetivo de toda organización es contar con un personal talentoso y creativo, objetivo que no es indiferente para la empresa Saormo S.A.S, para llevar a cabo el proceso de selección, esta cuenta con una empresa intermediaria que realiza todo el proceso de selección y contratación de los colaboradores de la organización, de una manera eficiente y óptima. Sin embargo, es necesario precisar, que la empresa al no contar con un área de gestión humana propiamente en la organización, puede limitar en ocasiones, actividades tales como: el reclutamiento, la capacitación, el desarrollo y la compensación de las personas que laboran dentro de la organización; convirtiéndose esto en una debilidad para la compañía.

Variable: Centralización o descentralización de la toma de decisiones

Clasificación: debilidad (m)

La toma de decisiones es una actividad que se realiza diariamente en cualquier organización, sin embargo, si éstas deben ser aprobadas por una sola persona (gerente), se dice que hay una centralización en la toma de decisiones. La centralización de las decisiones refleja poco empoderamiento por parte de los colaboradores, pues estos no podrán tomar la decisión que consideren acertada, sin la aprobación de su superior, lo que en ocasiones se muestra como una debilidad porque el simple hecho de esperar una autorización, podría demandar tiempo que es vital para el adecuado desempeño de la empresa. Además, el poco empoderamiento no permite que el empleado se sienta responsable y comprometido con la organización, pues éste no tomará riesgos y se refugiara en el

hecho de que las decisiones aprobadas se hicieron con la aprobación de su superior.

Variable: Manejo inadecuado del inventario

Clasificación: debilidad (M)

El manejo inadecuado del inventario, actualmente es una debilidad o falencia que presenta la empresa Saormo S.A.S. ya que esta no tiene sistematizados sus inventarios, provocando desorden, ineficiencia y falta de control de ingreso y salida de los mismos. Asimismo, es pertinente, que en la organización se dé un adecuado manejo del inventario, pues de no hacerlo podría acarrear consecuencias que se abarcan desde; la entrega inoportuna de los productos a los clientes y la pérdida de tiempo, hasta un espacio de producción reducido que impide la comodidad en el área de trabajo.

Variable: La actual razón social de la empresa es poco conocida

Clasificación: debilidad (M)

Para la empresa, es una debilidad de que su actual razón social aún sea poco conocida a pesar de los esfuerzos por parte de la administración por concienciar a sus clientes de su nuevo cambio, pues esto demuestra que los esfuerzos por generar un nuevo enfoque son complejos, y que por lo tanto, es más difícil de lo que se esperaba, por ello, es fundamental para la organización llevar a cabo un programa de marketing que logre un posicionamiento de la empresa y su nueva razón social en la mente de los consumidores, para que de esta manera, la organización no pase desapercibida ante el consumidor o que no se siga confundiendo su nueva razón social, con la que tenían anteriormente.

Variable: Falta de penetración en otros mercados

Clasificación: Debilidad (M)

La falta de penetración a otros mercados por parte de la empresa objeto de estudio, se ha convertido en una debilidad a la que actualmente la organización no le ha dado solución, y aunque ya viene operando por más de 30 años en el mercado tulueño, la empresa no ha aprovechado la experiencia adquirida para expandirse a otras municipalidades y obtener beneficios de aquellos mercados, lo que la ha

dejado estancada en el mismo mercado en el que ha venido operando a lo largo de los años.

8.1.2. Capacidad tecnológica y de diseño

Variable: Valor agregado al producto y el servicio

Clasificación: fortaleza (M)

La capacidad de una empresa para diferenciarse de la competencia, tiene que ver con el valor agregado que ésta tiene por ofrecer a sus clientes. Para el caso de Saormo, los esfuerzos para superar las expectativas de los clientes, inicia con la calidad del servicio que se le ofrece; ya que éste es fundamental para ofrecer un producto a la medida y conforme a las expectativas del cliente. Para ello es esencial la tecnología implementada en el servicio, ya que a través de un software se pueden ofrecer planos en 2D y 3D (como valor agregado) para que el cliente pueda ver plasmado todo lo que en un principio se concentraba en una idea, logrando así que éste se cuestione si es lo que en realidad se visualizaba y satisfacía su necesidad. De esta manera, la empresa logra que lo que le entregan a su cliente, sea exactamente aquello que necesitaba.

Variable: Nivel tecnológico e Intensidad de mano de obra en el producto

Clasificación: debilidad (M)

Es bien sabido que la tecnología permite a las empresas optimizar ciertos procesos productivos y de esta manera lograr ser más eficientes con los recursos utilizados. Sin embargo, en Saormo es mayor la intensidad de la mano de obra en el producto, que la utilización de tecnologías que permitan un trabajo rápido y eficiente. La empresa cuenta con las herramientas necesarias para que sus colaboradores puedan llevar a cabo los procesos de ensamble adecuadamente, sin embargo, en ocasiones no se cuenta con la tecnología suficiente para realizar trabajos más complejos y por tal motivo se debe recurrir a la subcontratación para poder completar el producto que desea elaborar. Además, es necesario destacar que la empresa no se retrasa en la entrega de sus pedidos, ya que la entrega en los tiempos estipulados es vital para lograr la satisfacción del cliente.

Variable: Aplicación de tecnología de computadores

Clasificación: fortaleza (M)

Actualmente, las empresas pueden recurrir a distintos programas computacionales que les permita ser más eficientes en sus procesos, ya sean administrativos o productivos. Pero en Saormo, la tecnología de computadores permite a la empresa ofrecer un valor agregado en el servicio prestado por la empresa, pues a través de esta tecnología se realiza un levantamiento de planos en dos formatos (2D y 3D), los cuales son ofrecidos al cliente sin ningún tipo de costo adicional, para que éste pueda contrastar lo que necesita, con lo que la empresa le ofrece.

Variable: Flexibilidad de la producción

Clasificación: fortaleza (M)

Saormo S.A.S. es una empresa que posee una alta flexibilidad en la elaboración de los productos que oferta, esto debido a que se puede ajustar fácilmente a los requerimientos de los clientes, lo cual se torna como una fortaleza para la organización, porque su flexibilidad hace que los productos puedan variar de acuerdo a las necesidades latentes de sus clientes, sin impactar los costos de producción en que se incurriría al variar los planos bases que se han elaborado. En otras palabras, es clave afirmar que la empresa no estandariza sus productos, porque cada uno de los productos ya elaborados será tan solo un modelo sobre el cual se podrán hacer todo tipo de modificaciones que el cliente crea pertinente.

Variable: Uso de herramientas computacionales para incrementar la presencia en línea

Clasificación: debilidad (m)

Aunque la organización objeto de estudio utiliza los medios electrónicos para comunicarse con sus clientes, e informarles sobre todo lo pertinente con la empresa, está claro que aún no han aprovechado las tendencias del marketing digital, en el que se crea un ambiente más cercano, a la cantidad de personas que navegan a través de internet, desaprovechando una nueva tendencia que podría generar nuevos lazos comerciales entre la comunidad y la organización. Sin embargo, es importante aclarar que la empresa sí tiene presencia en las diferentes redes sociales, pero hace falta que la organización las utilice para interactuar constantemente con potenciales prospectos, así como también incursionar en otros

campos de difusión (televisión, radio) de información que permita a la empresa, comunicar sus promociones o eventos que puede realizar en diferentes épocas del año.

Variable: La página web de la empresa no ofrece comercio electrónico

Clasificación: debilidad (M)

Actualmente, la tecnología y los sistemas de información han variado tanto, que las organizaciones se han visto en la necesidad de incursionar en el mundo del comercio electrónico, con el fin de diversificar la forma en que las empresas llevan a cabo las transacciones de venta de los productos que ofertan. Por ello, la empresa Saormo, evidencia una debilidad en este campo, pues la empresa hoy por hoy, no maneja el comercio electrónico desde su página web, lo que limita la forma en que la empresa puede comercializar sus productos, quedando en desventaja frente a sus principales competidores, que si implementan este mecanismo de pago.

8.1.3. Capacidad del talento humano

Variable: Nivel académico y experiencia técnica

Clasificación: debilidad (m)

El nivel académico de los colaboradores en una organización es vital, pues estos tendrán las bases suficientes para desempeñarse dentro de la empresa en las tareas que deben ejecutar, sin embargo, cabe aclarar que el nivel académico sumado a la experiencia laboral son un complemento para el desempeño del talento humano empresarial.

En el caso de la empresa objeto de análisis, ésta posee un personal formado académicamente, no obstante, es importante aclarar que solo hay una persona profesional, la cual posee años de experiencia en el campo en que se desenvuelve la organización, el cual es el sector mobiliario; mientras que los demás colaboradores poseen estudios técnicos y tecnológicos en los diferentes campos de conocimiento que la empresa requiere para funcionar adecuadamente. Sin embargo, el hecho de que solo haya una persona con un título profesional en la empresa, representa una debilidad para la organización, porque se cuenta con menos conocimiento académico que permita a la empresa desempeñarse de una manera más sobresaliente ante sus competidores.

Variable: Rotación

Clasificación: fortaleza (M)

Un nivel de rotación elevado en una organización, por lo general es muestra de que existen problemáticas en la empresa que la obligan a renovar personal constantemente, en el caso de Saormo, la rotación de personal no se da constantemente, pues desde que operaba bajo la razón social de ElectroAndrade su fuerza laboral se ha mantenido constante.

Variable: Nivel de remuneración

Clasificación: fortaleza (M)

El nivel de remuneración de la organización inicialmente será conforme a lo establecido legalmente por el gobierno nacional, es decir, parte de un Salario Mínimo Mensual Legal Vigente, el pago de prestaciones sociales y el seguro de riesgos laborales. Sin embargo, es importante aclarar que el nivel de remuneración en la empresa Saormo S.A.S. variará según la formación académica de los colaboradores y la experiencia que posean en campos afines a los cuales se vayan a desempeñar dentro de la compañía.

De acuerdo a lo anterior, el nivel de remuneración dentro de la organización es una fortaleza, ya que ésta cumple y se rige mediante la legislación colombiana, evitando de esta manera inconvenientes legales, frente al Ministerio de Trabajo.

Variable: Recursos humanos limitados

Clasificación: debilidad (m)

La empresa Saormo S.A.S, es una organización que posee un número limitado de trabajadores, convirtiéndose en una debilidad para la misma, ya que en ocasiones esta limitación provoca que la empresa le asigne diferentes tareas a un mismo colaborador, arriesgando de cierto modo la eficiencia de los trabajadores y al mismo tiempo de las operaciones de la organización.

Asimismo, esta limitación, hace que la empresa deba realizar la contratación de intermediarios para realizar ciertas tareas que son indispensables para el correcto funcionamiento de la organización; acarreando con esto, costos adicionales para la empresa.

8.1.4. Capacidad competitiva y comercial

Variable: Fuerza de producto, calidad, exclusividad

Clasificación: fortaleza (M)

Durante los años que la empresa ha ofrecido sus productos y servicios en el municipio de Tuluá Valle del Cauca, ésta ha logrado posicionarlos y fortalecerlos frente a los de sus competidores; y es por este motivo, que la fuerza del producto, la calidad y exclusividad del mismo es una fortaleza que posee Saormo, como una empresa que se desempeña en el sector comercial y mobiliario del Municipio. Igualmente, cabe mencionar que la empresa ofrece productos de calidad, no solo por el proceso de fabricación y ensamble, sino también por la calidad de los insumos que implementan para la elaboración de los mismos, basándose en la exclusividad que se puede generar de acuerdo a las características distintivas que sus clientes deseen en sus productos.

Variable: Lealtad y satisfacción del cliente

Clasificación: fortaleza (M)

La fidelización y satisfacción del cliente son esfuerzos que realizan las empresas para mantener una base de clientes leales a sus productos y servicios, por ello, se puede afirmar que el primer paso para lograr una fidelización exitosa es satisfacer la necesidad del cliente a través de un buen producto y servicio.

En Saormo, se cuenta con una base de datos de clientes que han permanecido leales a la empresa incluso bajo la antigua razón social, esta base se retroalimenta con la fidelización de nuevos clientes por parte de la empresa y se anexan una vez que empiezan a realizar pedidos constantemente a la organización, lo que refleja una satisfacción con los servicios y productos ofrecidos por la empresa.

Variable: Experiencia competitiva y comercial

Clasificación: fortaleza (M)

Sin duda, la experiencia es fundamental en cualquier aspecto de la vida organizacional y más cuando una organización como en el caso de Saormo lleva más de 40 años operando en la ciudad de Tuluá, claro está que la mayor parte de

estos años operó bajo otra denominación, sin embargo, la experiencia obtenida a lo largo de los años es lo que le ha permitido mantenerse competitiva, pues es una organización que conoce claramente cuál es su sector, quienes son sus competidores, sus proveedores y sus clientes. Igualmente, posee experiencia para comercializar tanto con organizaciones públicas como privadas, esto le ha permitido obtener contratos que terminan potencializando el crecimiento de la empresa y reafirmando su capacidad para llevar a cabo tratos tanto con instituciones públicas como privadas.

Variable: Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición

Clasificación: fortaleza (M)

Al igual que otros productos, los productos mobiliarios también poseen un tiempo de depreciación o de vida útil para su funcionamiento y utilización; por esta razón, Saormo S.A.S. posee una fortaleza en esta variable, debido a que la empresa a partir de este tiempo manejan lo que es el servicio postventa y el mantenimiento o reposición de los productos, obteniendo como resultado otra fuente de negocio que la empresa puede ofrecer y que al mismo tiempo promueve el crecimiento, posicionamiento y reconcomiendo de la organización, frente a otras empresas que tal vez oferten productos similares a los de la compañía.

Variable: Investigación y desarrollo

Clasificación: debilidad (M)

Las organizaciones son conscientes de que las necesidades de las personas son cambiantes y que al igual que éstas, deben cambiar para poder adaptarse y sobrevivir en el mercado, por ello, muchas de ellas deciden crear en sus organizaciones, áreas dedicadas a la investigación y el desarrollo de nuevos productos, que les permita diferenciarse ante las demás organizaciones y así generar una ventaja competitiva.

En el caso de la empresa objeto de estudio, se puede evidenciar la carencia de un área dedicada a la investigación y el desarrollo, por lo cual este hecho se representa como una debilidad para la empresa, pues su capacidad para ofrecer un producto nuevo y diferenciador al mercado, es baja.

Variable: Disponibilidad de insumos

Clasificación: fortaleza (M)

Saormo S.A.S. actualmente cuenta con proveedores que ofrecen insumos de excelente calidad, pues al estar certificadas éstos deben cumplir con ciertos requisitos para comercializar los productos que serán los insumos de la organización, por este motivo, la compañía ve en esto una fortaleza, ya que puede tener disponibilidad de los insumos en el momento en que lo requieran para satisfacer la demanda por parte de los clientes actuales y potenciales, lo que se conforma como una entrega de insumos y del producto procesado y fabricado para el cliente, justo a tiempo.

Variable: Acceso a organismos privados o públicos

Clasificación: fortaleza (M)

El acceso a organismos privados o públicos, es una fortaleza con la que la empresa Saormo S.A.S. cuenta, pues esto es un beneficio por llamarlo de otra manera, para potencializar y posicionar la unidad de negocio de la empresa, pues con el acceso a estos organismos, se podrán realizar licitaciones o ventas que promuevan el crecimiento financiero de la empresa. Adicionalmente, el hecho de contar con empresas de prestigio no solo a nivel departamental sino nacional, promoverá que la empresa sea reconocida como una compañía que oferta productos de excelente calidad y que se ajusta a los requerimientos necesarios para satisfacer la necesidad latente desde clientes de poco potencial hasta empresa de gran potencial.

Variable: Portafolio de productos

Clasificación: fortaleza (M)

Para toda empresa es una fortaleza contar con una gran variedad de productos y/o servicios que ofrecer a los clientes, pues de esta manera pueden abarcar distintas necesidades y asimismo satisfacerlas. En Saormo, el portafolio de productos es diversificado, pues de acuerdo con el gerente, la organización es capaz de manejar múltiples productos conforme a la necesidad existente, lo que demuestra una gran capacidad de adaptación a los requerimientos de los consumidores.

Por otra parte, respecto al portafolio de productos, es menester afirmar que la empresa maneja distintas líneas, desde: muebles de oficinas, sillas ergonómicas, sillas plegables, cortinas, parasoles, hasta persianas. Cada una de estas líneas, con una gran facilidad de adaptación a las necesidades del cliente.

Variable: Herramientas de trabajo especializadas

Clasificación: Debilidad (M)

Saormo es una organización que posee las herramientas necesarias para llevar a cabo el ensamble de sus productos, sin embargo, como la organización ofrece a la comunidad una amplia variedad de productos, en ocasiones no se cuenta con las herramientas especializadas para culminarlos, y por lo tanto es necesario contratar con un intermediario que pueda llevar a cabo el proceso satisfactoriamente, pero este hecho se constituye como una debilidad mayor, porque la empresa pierde autonomía en el manejo de sus productos.

Variable: El área de ensamble y fabricación

Clasificación: debilidad (M)

Esta variable es considerada como una debilidad que a su vez es consecuencia del manejo inadecuado de los inventarios, ya que la empresa Saormo S.A.S, cuenta con un espacio que se hace reducido por el poco orden en la instalación, por este motivo, se dice que la empresa posee problemas de organización en el área de ensamble y fabricación, pues al no existir orden y un espacio agradable de trabajo, puede traer consigo la poca motivación del personal técnico y un ambiente que no está en las condiciones apropiadas para llevar a cabo el trabajo para el cual es dispuesto dicho espacio.

8.1.5. Capacidad financiera

En primera instancia, es necesario resaltar que la empresa no cuenta con una persona profesional en el área financiera, sin embargo, esto no significa que la empresa no lleve sus finanzas de manera controlada, pues dentro de la organización se cuenta con una persona con conocimientos tecnológicos en contabilidad, que se desempeña como auxiliar contable y es la que se encarga de

llevar el registro adecuado de cada una de las operaciones de la empresa, para después ser entregadas al profesional que se contrata por prestación de servicios para realizar los respectivos estados financieros.

Por tal motivo, en aras de conocer la capacidad financiera de la organización, el gerente de la empresa Saormo S.A.S, ha suministrado los siguientes ratios o indicadores financieros de la organización, los cuales han sido calculados mediante la información reservada por la empresa en los estados financieros, para identificar puntualmente cual es la solvencia financiera y como se encuentra la organización, de acuerdo a los diferentes movimientos contables durante el año abarcado desde el 31 de diciembre del 2016 hasta el 31 de diciembre del 2017.

Tabla 6. Indicadores financieros SAORMO 2017

INDICADORES FINANCIEROS 31/12/2017	
Índice de Liquidez	2,29
Índice de Endeudamiento	0,59
Razón de Cobertura	26,12
Rentabilidad Patrimonio	0,65
Rentabilidad del Activo	0,26

Fuente: Saormo S.A.S. 2017

Variable: Índice de Liquidez

Clasificación: fortaleza (M)

El índice de liquidez o la razón corriente, permite determinar la capacidad de pago que posee la organización en el corto plazo. Por tal motivo, entre mayor sea el valor arrojado, mayor será la solvencia y capacidad de pago de la empresa, por lo tanto, no tendrá inconvenientes al momento de pagar sus pasivos o también llamados deudas, garantizando de esta manera confianza y tranquilidad para el área directiva de la empresa como para los acreedores o terceros interesados en el estado financiero actual de la organización.

Con base en lo anterior, se puede afirmar que la empresa Saormo S.A.S. posee una fortaleza frente a su índice de liquidez, ya que la razón corriente de la misma es de 2.29, lo que indica que por cada peso que la empresa debe en el corto plazo tiene \$ 2.29 para respaldar sus obligaciones, presentando un grado de solvencia aceptable y confiable para cubrir sus deudas.

Variable: índice de endeudamiento

Clasificación: fortaleza (m)

El índice de endeudamiento, mide el grado en que financieramente la empresa es dependiente de los acreedores, es decir, la participación de los acreedores en los activos de la empresa. Por lo general se interpreta a este índice como peligroso si es mayor a 0,60 pesos (EmpresaActual, 2016). En el caso de Saormo, por cada peso en activos de la empresa, éstos son financiados con 0,59 pesos por parte de los acreedores, reflejando una fortaleza de menor impacto, pues más del 50% es financiado por terceros, indicando que solo el 41% de los activos son financiados con recursos propios.

Variable: Razón de cobertura

Clasificación: fortaleza (M)

Para una organización es clave conocer su razón de cobertura de intereses, porque es uno de las razones que define la situación financiera de la empresa, partiendo desde su utilidad operacional hasta la forma en que se atienden las obligaciones financieras dentro de la organización, con el fin de conocer el grado de apalancamiento y la capacidad de endeudamiento de la compañía.

Por lo tanto, la empresa Saormo tiene una fortaleza frente a este indicador financiero, pues durante el periodo analizado, la utilidad operacional de la organización es 26, 12 veces superior a los intereses pagados por la organización una vez adquiere el apalancamiento por parte de terceros; lo que indica que la capacidad de endeudamiento de la empresa es mayor, porque puede cubrir los intereses que se generan al adquirir una deuda a través de intermediarios financieros.

Variable: Rentabilidad del patrimonio

Clasificación: fortaleza (m)

Como su nombre lo indica, la rentabilidad del patrimonio permite conocer la tasa de rendimiento que obtienen los socios o accionistas de la empresa con respecto a su inversión que se representa en el patrimonio. En el caso de Saormo, la rentabilidad del patrimonio es del 65%, lo que demuestra que por cada peso que los socios mantienen en la empresa se generan 0,65 centavos a su favor, en otras palabras, le generan un 65% de rentabilidad a los dueños de la empresa. Esto representa una fortaleza para la empresa, porque significa que genera una rentabilidad para sus socios superior al 50%, lo que refleja la capacidad de la empresa para generar utilidades.

Variable: Rentabilidad del activo

Clasificación: fortaleza (m)

La empresa Saormo S.A.S. a través de esta ratio, logra medir la efectividad de la empresa frente al manejo de los activos actuales de la organización para generar más ganancias, lo que indica que la empresa actualmente, y de acuerdo a los datos históricos del año 2017, posee una fortaleza, ya que la empresa genera durante el año el 26% de rentabilidad. Por cada peso invertido en activo total, se generan 0.26 centavos de utilidad.

Guía de análisis para identificar debilidades y fortalezas

Tabla 7. Fortalezas y debilidades de la empresa SAORMO

AREA O PROCESO	VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
CAPACIDAD DIRECTIVA	Imagen corporativa	F			X	
	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	F				X
	Flexibilidad de la estructura organizacional	F				X
	Habilidad para responder a la tecnología cambiante	D		X		
	Habilidad para enfrentar a la competencia	F				X

	Ausencia de un plan estratégico	D	X			
	Habilidades gerenciales para responder al cambio tecnológico	D	X			
	Habilidades gerenciales para atraer talento humano altamente creativo	D	X			
	Centralización o descentralización de la toma de decisiones	D		X		
	Manejo inadecuado del inventario	D	X			
	La actual razón social de la empresa es poco conocida	D	X			
	Falta de penetración en otros mercados	D	X			
CAPACIDAD TECNOLÓGICA Y DE DISEÑO	Valor agregado al producto y el servicio	F				X
	Nivel tecnológico e Intensidad de mano de obra en el producto	D	X			
	Aplicación de tecnología de computadores	F				X
	Flexibilidad de la producción	F				X
	Uso de herramientas computacionales para incrementar la presencia en línea	D		X		
	La página web de la empresa no ofrece comercio electrónico	D	X			
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	Nivel académico y experiencia técnica	D		X		
	Rotación	F				X
	Nivel de remuneración	F				X
	Recursos humanos limitados	D		X		
CAPACIDAD COMPETITIVA Y COMERCIAL	Fuerza de producto, calidad, exclusividad	F				X
	Lealtad y satisfacción del cliente	F				X
	Experiencia competitiva y comercial	F				X
	Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición	F				X
	Investigación y desarrollo	D	X			
	Disponibilidad de insumos	F				X
	Acceso a organismos privados o públicos	F				X
	Portafolio de productos	F				X
	Herramientas de trabajo especializadas	D	X			
	El área de ensamble y fabricación	D	X			
CAPACIDAD FINANCIERA	Índice de Liquidez	F				X
	Índice de Endeudamiento	F			X	
	Razón de Cobertura	F				X
	Rentabilidad Patrimonio	F			X	
	Rentabilidad del Activo	F			X	

Fuente: Los autores

8.2. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Para elaborar la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), es necesario identificar los factores claves de éxito de la compañía, Saormo S.A.S, los cuales se entienden como aquellos elementos que le permiten a una organización lograr sus objetivos y distinguirse de la competencia, por ello, para la elaboración de la MPC de la empresa Saormo, se ha contado con el apoyo del gerente de la organización, el cual identificó los factores claves de éxito de la misma al igual que sus competidores directos.

En primera instancia, es necesario precisar que los factores claves de éxito con los cuales se distinguirá el comportamiento que posee la empresa objeto de estudio frente a sus competidores, son:

- Portafolio de productos
- Experiencia en el mercado
- Fuerza de la marca
- Variedad de diseños
- Ventas en línea
- Puntos de venta

De acuerdo a la información suministrada, los competidores directos que la empresa ha destacado con base en los factores claves de éxito ya mencionados, son:

- Diviareas
- Organización Wilson
- Espacios y diseños siglo XXI
- Industria Romil
- Jepmobiliari Ltda
- Tu Ofis

De esta manera, para llevar a cabo la elaboración de la MPC, se recopiló información proveniente de las distintas páginas web de las empresas competidoras, pues dentro de éstas, se encuentra la información necesaria para llevar a cabo el proceso de análisis, comparación y calificación con respecto a los factores claves de éxito de la empresa Saormo. Por tal motivo, en aras de conocer acerca de cada uno de los competidores de la organización, a continuación, se dará una breve descripción de los aspectos más relevantes de cada organización específicamente.

Diviareas: Es una compañía vallecaucana, con más de 20 años en el mercado, operando como una empresa que se dedica a la fabricación y distribución de línea de oficina abierta y estaciones de trabajo integrales o individuales, en la ciudad de Cali Valle del Cauca, manejando de esta manera tres líneas de productos que son: corporativo, escolar y otros, cada uno con su respectiva subdivisión, Diviareas (2018).

Organización Wilson: Nace en el año de 1986, como una organización que ofrece a sus clientes, productos para el hogar y oficina, abarcando desde electrodomésticos hasta muebles tanto para oficina como para el hogar. Actualmente, cuenta con nueve sedes o puntos de venta a nivel nacional, en localidades como: Tuluá, Buga, Roldanillo, Toro, La Unión, Guacarí, Buenaventura, Roza y Palmira; lo que le ha permitido adquirir reconocimiento en la marca y posicionamiento en cada uno de estos municipios, Wilson (2018).

Espacios y Diseños Siglo XXI: Es una empresa ubicada en la ciudad de Cali, que se ha especializado en el diseño, creación, producción y comercialización de muebles y línea de oficina desde el años 2005, logrando de esta manera un posicionamiento importante como fabricantes y comercializadores de productos como: accesorios, sillas, sillas de espera, escritorios, salas de juntas, recepciones, divisiones modulares, mobiliario escolar y archivo rodante, de excelente calidad, Espacios y Diseños siglo XXI (2018).

Industria Romil: Nació en el año de 1994, como una empresa del sector industrial de muebles para oficina a nivel nacional, ofertando productos como escritorios, divisiones, puestos de trabajo, accesorios, sillas, archivadores, estanterías, lockers, foldermas, archivo rodante, mobiliarios para cafeterías, escolares y auditorios; conformando así una gran variedad en productos que contribuyen al reconocimiento y posicionamiento de marca y experiencia en el mercado, Romil (2018).

Jepmobiliari Ltda: Es una organización que nació como una empresa familiar para fabricar y comercializar mobiliario para oficina y hogar, que lleva 35 años en el sector mobiliario a nivel nacional, contando actualmente con seis puntos de ventas en localidades como: Cali, Medellín, Bogotá, Barranquilla, Eje cafetero y Bucaramanga, dentro de los cuales el primer punto de venta fue en la ciudad de Medellín, para posteriormente expandirse por otras ciudades. Asimismo, esta empresa también realiza exportaciones a países como, Venezuela, Panamá, Costa Rica, Guatemala y Ecuador, lo que incrementa aún más su reconocimiento. Igualmente, la empresa se encuentra certificada por ICONTEC con la Norma ISO 9001, otorgando así un certificado de calidad para la organización. Por último, cabe destacar que la presente organización, también permite a todos sus clientes aprovechar las

promociones y descuentos en los productos que ofertan a través de su página web en un espacio llamado outlet, satisfaciendo así las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, Jepmobiliari (2018).

Tú Ofis: Es una empresa que nace en el año 2017 en el municipio de Tuluá Valle del Cauca, que se enfoca en la comercialización de productos mobiliarios, como: archivadores, divisiones modulares, mesa de juntas, puesto de trabajo, recepciones y sillas. Por tal motivo, cabe destacar que la presente empresa posee poca experiencia en el mercado al igual que el reconcomiendo de marca, tanto a nivel local como regional.

Por último, para saber cuál es la posición que tiene cada una de las empresas mencionadas anteriormente, es necesario realizar la matriz de perfil competitivo que se muestra a continuación:

Tabla 8. Matriz del perfil competitivo (MPC)

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		Saormo		Organización Wilson		Espacios y diseños siglo XXI		Industria Romil		Jepmobiliari Ltda		Tu ofis		Diviareas	
			Valor	Valor Ponderado	Valor	Valor Ponderado	Valor	Valor Ponderado	Valor	Valor Ponderado	Valor	Valor Ponderado	Valor	Valor Ponderado	Valor	Valor Ponderado
Portafolio de productos	18%	0,18	4	0,72	3	0,54	4	0,72	4	0,72	4	0,72	2	0,36	3	0,54
Experiencia en el mercado	20%	0,20	3	0,60	4	0,80	4	0,80	3	0,60	4	0,80	1	0,20	3	0,60
Fuerza de la marca	18%	0,18	2	0,36	4	0,72	3	0,54	3	0,54	4	0,72	2	0,36	3	0,54
variedad de diseño	16%	0,16	4	0,64	1	0,16	4	0,64	4	0,64	4	0,64	2	0,32	4	0,64
ventas en línea	10%	0,10	1	0,10	3	0,30	1	0,10	1	0,10	4	0,40	1	0,10	1	0,10
Puntos de venta	18%	0,18	1	0,18	4	0,72	1	0,18	1	0,18	4	0,72	1	0,18	1	0,18
total	100%	1,00		2,60		3,24		2,98		2,78		4,00		1,52		2,60

Fuente: los autores

Una vez realizado el análisis y calificación de los factores claves de éxito de las distintas empresas competidoras, se llega a la conclusión de que la compañía Jepmobiliari Ltda, es quien mejor responde a estos factores claves de éxito, pues no solo posee una gran experiencia en el mercado, sino que también ha sabido expandirse estratégicamente para abarcar otras regiones de Colombia, lo cual se constituye como una fortaleza por su gran variedad de puntos de ventas. Además, posee fortalezas en la variedad de productos y diseños de los mismos; ya que, la organización lleva a cabo proyectos, los cuales se adaptan a las necesidades del cliente. Igualmente, posee una fortaleza en su marca, debido a que ésta, se encuentra certificada bajo la norma ISO 9001, siendo la única (entre las empresas competidoras) que tiene tal distinción.

Por otra parte, se puede apreciar que la segunda organización con mejor calificación fue Organización Wilson, debido a que la empresa es ampliamente reconocida por sus productos (muebles y accesorios), así como por la gran variedad de puntos de venta que posee en el país. Sin embargo, esta compañía tiene un enfoque netamente comercial, por lo cual, no adapta sus diseños en caso de que el cliente solicitara un producto personalizado.

Respecto a las demás organizaciones, se puede afirmar que se encuentran en un rango de calificaciones promedio a excepción de Tu Ofis, que se constituye como una compañía nueva en el sector y por ende, su experiencia en el mercado es baja, así como su portafolio, reconocimiento y puntos de venta.

Finalmente, la empresa Saormo a pesar de su baja calificación en comparación de las demás organizaciones, posee grandes fortalezas como lo es su gran variedad de productos, su adaptabilidad (diseño) a las necesidades del cliente y experiencia en el mercado. Sin embargo, posee debilidades por su falta de penetración en otros mercados, y debido a su cambio de razón social la fuerza de la marca se presenta como una debilidad para la empresa.

9. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

Para identificar y analizar la situación actual de la organización, es necesario acudir a una de las herramientas más implementadas para conocer de forma sencilla y practica los aspectos que influyen tanto positiva como negativamente en la compañía. El análisis estratégico DOFA, es reconocido con estas siglas, por las iniciales de los elementos que lo constituyen, que son: las Debilidades, las Oportunidades, las Fortalezas y por ultimo las Amenazas; donde en últimas lo que se indaga es la situación interna y externa de la organización.

9.1. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

La matriz de evaluación de factores externos, se realiza de acuerdo a la clasificación de los factores, con el fin de conocer si son oportunidades y amenazas, asignándosele a cada uno un peso y una calificación de acuerdo a la importancia e influencia de estos en la organización. Es clave tener presente que para dicha calificación se le darán los siguientes valores:

Oportunidad mayor: 4

Oportunidad menor: 3

Amenaza menor: 2

Amenaza mayor: 1

Matriz de evaluación de factores externos EFE

Tabla 9. Matriz EFE

OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Tasa de Interés	0,02	3	0,06
ley de garantías mobiliarias	0,08	4	0,32
Contratación pública	0,09	4	0,36
Ley 80 de 1993	0,07	4	0,28
Conductas de consumo	0,07	3	0,21
Calidad de vida de las personas	0,05	3	0,15
Consumo de contenidos audiovisuales e internet	0,05	4	0,2
Marketing digital	0,04	4	0,16

Nuevas tecnologías	0,05	4	0,2
Ubicación	0,01	4	0,04
AMENAZAS	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Inflación	0,02	2	0,04
Producto Interno Bruto	0,02	2	0,04
Nivel de Empleo	0,01	2	0,02
Crecimiento lento del sector	0,07	1	0,07
Tasa de cambio	0,07	1	0,07
Déficit fiscal	0,02	2	0,04
Cargas fiscales	0,07	1	0,07
Gran número de empresas pequeñas e informales que ofrecen al público productos mobiliarios	0,07	1	0,07
Entrada de nuevos competidores	0,05	1	0,05
competencia con empresas de mayor renombre y experiencia en el mercado	0,07	1	0,07
TOTAL	1,00		2,52
	Subtotal Oportunidades		1,98
	Subtotal Amenazas		0,54

Fuente: Los autores

9.2. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

La matriz de evaluación de factores internos, se realiza clasificación los factores en debilidades o fortalezas de acuerdo a la forma en que la empresa actúa frente a estos. De igual manera, se le asigna un peso y una calificación con base en el desempeño de la empresa. Asimismo, a cada uno de los factores se les asigna la calificación de la siguiente manera, en una escala de 1 a 4:

Fortaleza mayor: 4

Fortaleza menor: 3

Debilidad menor: 2

Debilidad mayor: 1

Matriz de evaluación de factores internos EFI

Tabla 10. Matriz EFI

FORTALEZAS	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	0,06	3	0,18
Habilidad para enfrentar a la competencia	0,04	3	0,12
Valor agregado al producto y el servicio	0,08	4	0,32
Aplicación de tecnología de computadores	0,03	4	0,12
Flexibilidad de la producción	0,06	4	0,24
Fuerza de producto, calidad, exclusividad	0,05	4	0,2
Lealtad y satisfacción del cliente	0,04	3	0,12
Experiencia competitiva y comercial	0,06	4	0,24
Portafolio de productos	0,07	4	0,28
Índice de Liquidez	0,02	3	0,06
DEBILIDADES	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Habilidad para responder a la tecnología cambiante	0,06	1	0,06
Ausencia de un plan estratégico	0,07	1	0,07
Manejo inadecuado del inventario	0,07	1	0,07
La actual razón social de la empresa es poco conocida	0,02	1	0,02
Falta de penetración en otros mercados	0,08	1	0,08
Nivel tecnológico e Intensidad de mano de obra en el producto	0,04	1	0,04
Uso de herramientas computacionales para incrementar la presencia en línea	0,03	2	0,06
La página web de la empresa no ofrece comercio electrónico	0,03	2	0,06
Herramientas de trabajo especializadas	0,04	1	0,04
El área de ensamble y fabricación	0,05	1	0,05
TOTAL	1,00		2,43
	Subtotal Fortalezas		1,88
	Subtotal Debilidades		0,55

Fuente: Los autores

9.3. ANALISIS DOFA

A continuación, se presentan las variables o factores que han sido clasificados como fortalezas, amenazas, oportunidades y amenazas, con el fin de establecer las estrategias correspondientes y promover el mejor desempeño de la organización tanto interna como externamente:

Tabla 11. Matriz DOFA

		Fortalezas		Debilidades	
Factores Externos	Factores Internos	F1	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	D1	Habilidad para responder a la tecnología cambiante
		F2	Habilidad para enfrentar a la competencia	D2	Ausencia de un plan estratégico
		F3	Valor agregado al producto y el servicio	D3	Manejo inadecuado del inventario
		F4	Aplicación de tecnología de computadores	D4	La actual razón social de la empresa es poco conocida
		F5	Flexibilidad de la producción	D5	Falta de penetración en otros mercados
		F6	Fuerza de producto, calidad, exclusividad	D6	Nivel tecnológico e Intensidad de mano de obra en el producto
		F7	Lealtad y satisfacción del cliente	D7	Uso de herramientas computacionales para incrementar la presencia en línea
		F8	Experiencia competitiva y comercial	D8	La página web de la empresa no ofrece comercio electrónico
		F9	Portafolio de productos	D9	Ausencia de herramientas de trabajo especializadas
		F10	Índice de Liquidez	D10	El área de ensamble y fabricación presenta problemas de organización
Oportunidades		FO		DO	
O1	Tasa de Interés	F8,O3: Aprovechar la experiencia competitiva y comercial para contratar con entidades gubernamentales.		D7, D8, O7: Incrementar la presencia en línea de la organización con el fin de aprovechar el consumo de internet por parte de la comunidad, además de actualizar la página web para ofrecer diferentes medios de pago	
O2	ley de garantías mobiliarias	F1,O5,O9: Satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, conforme a las nuevas tecnologías (software de diseño y equipo de fabricación) que agilicen los procesos de elaboración y comercialización de los productos, de acuerdo a las condiciones cambiantes del entorno.		D6, O9: Disminuir los tiempos de producción mediante nuevas tecnologías de diseño que permitan a la organización ser más eficiente	
O3	Contratación pública	F6,F3,O7,O8: Promover el uso de medios de difusión de información para fortalecer el reconocimiento y el posicionamiento de los productos y servicios que ofrece la organización, fortaleciendo la imagen corporativa.		D4, O7,O8: Aumentar el reconocimiento de la nueva razón social de la empresa, a través de internet y de las nuevas tendencias como el marketing digital	
O4	Ley 80 de 1993	F2,F5,F9,O3: participar en licitaciones con el estado, destacando la diferenciación de los productos que ofrece la empresa, con base en la flexibilidad de la producción a partir de las necesidades de los clientes, permitiendo la consolidación del portafolio de productos de la empresa Saormo frente a las otras empresas concursantes.		D1, D6, O9: Implementar nuevas tecnologías en los equipos técnicos y de diseño para agilizar los procesos de fabricación y ensamble de los productos, para disminuir la interferencia de la mano de obra en los mismos.	
		F3,F6,O5,O6: aprovechar la fuerza, la flexibilidad y la calidad de los productos que ofrece Saormo para brindar productos conforme a lo que desea el cliente, en cuanto a diseño y comodidad, teniendo en cuenta las tendencias del mercado y de consumo de los clientes.		D2, O5, O10: Diseñar un plan estratégico conforme a las nuevas tendencias de consumo y la ubicación actual de la organización, en aras de fortalecer el direccionamiento de la organización.	
				D3, D10, O9: implementar un Software que permita controlar y verificar el inventario de la organización, con el fin de registrar tanto los ingresos como salidas de insumos para la elaboración de los productos que oferta la organización, contribuyendo de esta manera en el orden del área de producción.	
				D5, O10: incursionar en nuevos mercados, aprovechando la experiencia en el mercado que posee la organización en su actual ubicación, Tuluá Valle del Cauca.	

O5	Conductas de consumo	F8,010: Potenciar el reconocimiento y posicionamiento de Saormo S.A.S. como nueva razón social para aprovechar la ubicación comercial que posee Tuluá Valle del Cauca en el departamento, a través de redes sociales y medios de información masivos.	
O6	Calidad de vida de las personas	F4,07: incursionar en el mundo del internet teniendo como insumo tecnologías computacionales, que permitan realizar foros, blogs, y chats interactivos con los clientes, para dar a conocer no solo los productos y servicios que ofrece, sino también quién es y cómo nació Saormo S.A.S. para mayor reconocimiento de los clientes.	
O7	Consumo de contenidos audiovisuales e internet	F10,02,04: Aprovechar el índice de liquidez de la empresa, como un valor confiable de las operaciones financieras de la organización para celebrar contrataciones estatales según lo dispuesto en la ley 80 de 1993, y si en cualquier momento la empresa se encontrara en crisis económica, se podría disponer de la ley de garantía mobiliaria que asegura que las deudas se pueden respaldar con bienes muebles.	
O8	Marketing digital	F8,01: Beneficiarse de las bajas tasas de interés para a través de créditos invertir en la organización con el fin de adquirir nuevas tecnologías y de esta manera aumentar la competitividad de la organización frente a las demás empresas.	
O9	Nuevas tecnologías		
O10	Ubicación		

Amenazas		FA	DA
A1	Inflación	F2,F3,F5,F6,F7,F8,F9,A8, A9,A10: Fortalecer el reconocimiento de la organización, frente a las empresas pequeñas e informales, los competidores actuales y los nuevos competidores en el sector mobiliario a través de la experiencia competitiva y comercial, y de la fidelización de los clientes al ofrecer productos y servicios con un valor agregado, además de una gran diversidad de productos conforme a las necesidades de los clientes para en ultimas satisfacer al mismo.	D5, A8, A9: Crear una sede de la organización en otro municipio estratégico para la organización, con el fin de que los clientes actuales y potenciales de otras municipalidades no deban desplazarse hasta el municipio de Tuluá Valle del Cauca, evitando así perder la cuota de mercado por la entrada de nuevos competidores y las medianas y pequeñas empresas que ofrecen ya sea de manera formal e informal, productos mobiliarios.
A2	Producto Interno Bruto		D4, A10: potencializar la marca de la organización, a través de promociones, difusión de información en medios publicitarios y fidelización de los clientes, con la finalidad de crear un factor diferenciador entre Saormo S.A.S y otras empresas con mayor renombre y experiencia en el mercado.
A3	Nivel de Empleo		
A4	Crecimiento lento del sector		
A5	Tasa de cambio	F1, A1, A3,A4,A,5,A6,A7,A8: crear planes de contingencia ante el dinamismo de las diferentes tendencias y factores económicos con los cuales la empresa debe sobrevivir en el ambiente empresarial y de esta manera aprovechar a velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes.	D2, A1,A2, A3,A4,A5,A6,A7: Construir un plan estratégico con énfasis en las fuerzas económicas del entorno organizacional, con la finalidad de crear estrategias que le permitan a la organización anticiparse a futuros inconvenientes económicos.
A6	Deficit fiscal		D1, D5,D8, A4: Incursionar en nuevos mercados con la finalidad de aprovechar sus condiciones económicas y así disminuir el impacto económico debido a un crecimiento lento del sector; así mismo equipar a la organización de tecnología informática para promover el comercio digital en el actual y nuevo mercado.
A7	Cargas fiscales		
A8	Gran número de empresas pequeñas e informales que ofrecen al público productos mobiliarios		D3,D6,D7,D9,D10, A9: Incrementar la inversión en equipos tecnológicos y software computacionales que faciliten en primera instancia el proceso de corte y ensamble para así disminuir la intensidad de mano de obra en el producto y hacer de esta actividad un proceso mucho más eficiente, y en segunda instancia lograr de esta manera organización tanto en el manejo del inventario como en el área de ensamble, lo cual se traducirá en una ventaja al momento de competir con nuevas empresas.
A9	Entrada de nuevos competidores		
A10	competencia con empresas de mayor renombre y experiencia en el mercado		

Fuente: Los autores

10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Actualmente la organización opera bajo un direccionamiento estratégico diferente a su nuevo enfoque, y por ello, se ha tornado importante actualizar el direccionamiento estratégico teniendo en cuenta la nueva perspectiva organizacional, esto, con la finalidad de especificar el enfoque de éste frente a los nuevos objetivos y metas de la organización. Además, es relevante mencionar, que la misión y visión de la organización, en pocas palabras, debe describir cuál es la esencia de la organización y hacia donde se quiere dirigir, convirtiéndose éste en un motivo más para ajustar lo que es la misión, visión, valores y objetivos de la organización de acuerdo a las tendencias del mercado actuales y a la esencia actual de la organización.

10.1. MISIÓN

En Saormo S.A.S. ofrecemos soluciones mobiliarias innovadoras a tus problemas de espacio, proporcionando productos que satisfagan tus necesidades en el diseño y adecuación del ambiente laboral.

10.2. VISIÓN

Para el año 2022, seremos reconocidos a nivel regional y nacional como una empresa mobiliaria comprometida con la satisfacción de nuestros clientes, conforme a las tendencias del mercado y las nuevas tecnologías, con el fin de promover el diseño y desarrollo de espacios en oficina abierta.

10.3. VALORES CORPORATIVOS

- Servicio: Poseemos una actitud de colaboración y amabilidad enfocadas en escuchar al cliente atentamente para identificar y satisfacer sus necesidades.
- Cumplimiento: El cumplimiento inicia con la satisfacción de los requerimientos exigidos en el tiempo establecido, garantizando una respuesta oportuna y eficaz.

- **Calidad:** Contamos con un equipo de trabajo altamente capacitado para trabajar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes en cualquier espacio.
- **Eficacia:** Nuestra empresa está comprometida con el logro de cada objetivo propuesto, en busca de la mejora continua tanto a nivel personal como empresarial.
- **Garantía:** Nuestra empresa ofrece calidad tanto en sus productos como sus servicios, por ello nos preocupamos por cumplir con normas ergonómicas que favorecen la salud de nuestros clientes internos y externos.

10.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los propósitos de una organización son el eje central de su visión, porque son estos los que en cierta medida permiten el cumplimiento de la visión de la empresa. En el caso de Saormo S.A.S. los objetivos de la empresa se han actualizado con la finalidad de que estos sean acordes a la visión y a las estrategias planteadas anteriormente, permitiendo que la empresa tenga un enfoque claro, congruente y realista, con base en sus objetivos, los cuales se plantean a continuación:

10.4.1. Objetivos financieros y de crecimiento:

- Incrementar la rentabilidad de la organización.
- Aumentar el número de contrataciones estatales.
- Incrementar las ventas de la organización.

10.4.2. Objetivos de competitividad:

- Incursionar en nuevos mercados.
- Disminuir la inconformidad de los clientes al momento de adquirir productos y servicios en Saormo S.A.S.
- Ofrecer nuevos productos diferenciadores para incrementar el reconocimiento de la marca.
- Incrementar el reconocimiento de la organización a través de las redes sociales y las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC's).

10.4.3. Objetivos de responsabilidad social:

- Reducir el desperdicio de insumo en todas las fases de transformación y ensamble del producto.
- Contribuir al medio ambiente reduciendo el consumo de energía a través de la iluminación LED en las instalaciones de Saormo.
- Contribuir al bienestar social de la comunidad a través de donaciones a instituciones sin ánimo de lucro como el ICBF o la cruz roja.
- Implementar un programa de reciclaje de tapas de plástico para contribuir a la fundación Tapas para Sanar.

11. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción es una herramienta que le permite a la empresa Saormo plantear distintas acciones que responden a los objetivos estratégicos establecidos con anterioridad, de esta manera, se especifica una meta, un indicador general de éxito, un presupuesto, un responsable y un periodo para llevar a cabo las distintas acciones que dan respuesta a los objetivos. El plan de acción actúa como una guía que facilita a la organización alcanzar lo que se ha propuesto a través del cumplimiento de las acciones consideradas como necesarias y fundamentales, en el tiempo establecido.

Por tal motivo, a continuación, se aprecia el plan de acción para la empresa Saormo S.A.S, con su respectivo presupuesto de ejecución:

Tabla 12. Plan de acción

		PLAN DE ACCIÓN							
		CÓDIGO: PAS-001							
		FECHA: 01/08/2018							
FORMATO PARA EL SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS									
Objetivo	Indicador general	Presupuesto general	Meta	Acciones	Indicador acciones	Periodo o frecuencia	Presupuesto individual	Responsable	Año
Objetivos Financieros y de Crecimiento									
Incrementar la rentabilidad de la organización.	% de incremento en la rentabilidad	\$ 10.500.000	30%	Incrementar las ventas de los productos y servicios de la organización	% de ventas proyectadas / % de ventas realizadas mensualmente	Mensual	\$ 2.500.000	Gerente general	2019
				Implementar las ventas por consignación, para aumentar los ingresos y el reconocimiento de los productos en el mercado	N° de productos vendidos por consignación / N° de productos de la empresa	Mensual	\$ 3.000.000	Gerente general, asesor de ventas y auxiliar contable	
				Disminuir los costos de los insumos, para que el margen de utilidad de los productos sea mayor	Costo actual de los insumos - Costo nuevo de los insumos	Trimestral	\$ 2.000.000	Gerente general	
				Incrementar la rotación de los inventarios de la organización	Costo de venta / inventario	Trimestral	\$ 1.000.000	Gerente general y auxiliar contable	
				Fortalecer la gestión del recaudo de cuentas por cobrar	% de recaudo de cuentas por cobrar	Anual	\$ 1.000.000	Gerente general y auxiliar contable	
				Agilizar la liquidación de las cuentas por pagar de la empresa	% de cuentas por pagar liquidadas	Anual	\$ 1.000.000	Gerente general y auxiliar contable	

Aumentar el número de contrataciones estatales.	No. De contrataciones estatales al año	\$ 3.002.484	1	Preparar los documentos legales necesarios para la contratación estatal, en los que se demuestre que la empresa está inscrita en el registro único de proponentes RUP y que no posee inhabilidades ni incompatibilidades para contratar	N° de documentos requeridos para la contratación estatal / número de documentos que posee la empresa para la contratación estatal	Anual	\$ 1.000.000	Gerente general	2018-2022
				Buscar licitaciones con entidades públicas a través del portal web contratos.gov.co y Colombia Compra Eficiente	N° de ofertas disponibles en el área de influencia de la empresa / Número de ofertas disponibles nacionales	Mensual	\$ 781.242		
				Verificar el cumplimiento de requisitos de las distintas ofertas y las capacidades de la empresa para licitar con entidades públicas	% de requisitos que la empresa cumple para contratar y satisfacer necesidades del sector público	Mensual	\$ 781.242		
				Ofertar los productos y servicios de la organización con base en las exigencias requeridas en aspectos jurídicos, técnicos, económicos, etc.	N° de productos y servicios ofertados a empresas públicas	Mensual	\$ 300.000		
				Comprobar que los informes de verificación y procesos antes de adjudicación se encuentren en orden	Informes de verificación en orden por parte de la empresa / informes de verificación totales necesarios para licitar	Mensual	\$ 70.000		
				Conocer claramente el procedimiento del concurso de licitación, para conocer los pliegos de condiciones	N° de pasos cumplidos por la empresa / N° de pasos exigidos por el concurso	Mensual	\$ 70.000		

Incrementar las ventas de la organización.	% de incremento en las ventas	\$ 6.281.242	25%	Aumentar el número de clientes de la empresa	N° de clientes actuales / número de clientes proyectados	Trimestral	\$ 500.000	Gerente General	2019
				Realizar capacitaciones en ventas al personal de la organización	N° de capacitaciones realizadas anualmente	Semestral	\$ 2.500.000		
				Implementar un sistema de ventas multicanal	N° de medios físicos y digitales en los que la empresa tiene presencia	Mensual	\$ 781.242		
				Recurrir a medios publicitarios para publicitar los productos y la marca de la organización	N° de medios contratados para llevar a cabo la publicidad de la empresa / N° de medios disponibles en el área de influencia de la empresa	Trimestral	\$ 1.500.000		
				Aumentar ventas por medio de contrataciones estatales	N° de ventas realizadas a entidades públicas	Anual	\$ 1.000.000		

Objetivos de Competitividad									
Incursionar en nuevos mercados.	No. de puntos de venta nuevos	\$ 5.000.000	1	Identificar un mercado potencial, en el cual la empresa pueda llevar a cabo sus operaciones comerciales sin ningún problema	Nº de localidades centro valle caucanas con potencial para incursionar	1 vez	\$ 1.000.000	Gerente general	2020
				Seleccionar el mercado más atractivo y que se ajusta a las necesidades de la empresa	Mercado que satisface en mayor medida las necesidades de la empresa	1 vez	\$ -	Gerente general, asesor de ventas y un experto en el área de mercadeo	
				Analizar las tendencias del mercado para estudiar la factibilidad de incursionar con un punto de venta en un nuevo mercado	% de servicios y productos mobiliarios demandados por organizaciones y personas durante los últimos años	1 vez	\$ 4.000.000		
				Realizar un estudio sobre el comportamiento del sector en dicho mercado con el fin de verificar su potencial	Comportamiento en % del sector en dicho mercado durante los últimos años	1 vez			
				Estudiar los factores macroeconómicos de dicha localidad para hallar variables claves que deban ser consideradas antes de realizar la incursión	Nº de factores macro económicos analizados	Semestral			
				Identificar los principales competidores de la organización en el mercado objeto de estudio que permitan identificar factores clave de éxito que puede aprovechar la organización Saormo	Nº de competidores directos	Semestral			
				Realizar un análisis organizacional para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa al momento de querer incursionar en un nuevo mercado	Nº de fortalezas - Nº de debilidades	Anual			

Disminuir la inconformidad de los clientes al momento de adquirir productos y servicios en Saormo S.A.S.	% de disminución de quejas y reclamos	\$ 1.781.242	90%	Escuchar la voz del cliente para mejorar el servicio de la empresa, antes y después de la venta realizada	Nº de quejas relacionadas con el mal servicio	Diario	\$ 781.242	Encargado de atención al cliente	2018-2022
				Promover la especialización de los conocimientos de los colaboradores, para dar respuesta a las inquietudes del cliente al momento de adquirir un producto	Nº de veces en que se refuerza el conocimiento sobre los productos al colaborador	Semestral	\$ 1.000.000	Gerente general	
				Resolver en mayor medida los problemas técnicos a los clientes	Nº problemas técnicos solucionados / Nº de problemas técnicos reportados	Diario	\$ -	Encargado de atención al cliente	
				Ser flexibles ante las soluciones que se le brindan al cliente, en aspectos como el tiempo, el costo y la disponibilidad	Nº de inconformidades por parte de los clientes debido a la poca disponibilidad de la empresa por solucionar sus peticiones	Diario			
				Evitar reprocesos en trámites como: autorizaciones, facturas, devoluciones, garantías, entre otros	Tiempo invertido en la solución de problemas / tiempo proyectado para solucionar problemas	Diario			

Ofrecer nuevos productos diferenciadores para incrementar el reconocimiento de la marca	No. De productos nuevos innovadores por línea	\$ 1.300.000	1	Identificar el competidor principal a nivel local o regional para lograr diferenciarse de éste	Nombre de la empresa con mayor reconocimiento en el mercado	Anual	\$ 500.000	Gerente general	2019-2022
				Investigar los aspectos que los clientes más valoran de los productos de la competencia	N° de aspectos positivos en los productos	Anual	\$ 200.000	Encargado de atención al cliente	
				Identificar los aspectos negativos que los clientes perciben en los productos o servicios de la competencia	N° de aspectos negativos en los productos	Anual			
				Analizar los aspectos fuertes y débiles de la empresa Saormo S.A.S. en cuanto al producto y servicio que ofrece	N° de fortalezas del producto - N° de debilidades del producto	Semestral	\$ 100.000	Todos los miembros de la empresa	
				Crear canales de comunicación con los clientes, como: encuestas de satisfacción, comentarios en redes sociales, retroalimentación y por ultimo pruebas pilos de ser necesario	N° de canales de comunicación empleados	Semestral	\$ 500.000	Gerente general y encargado de atención al cliente	

Incrementar el reconocimiento de la organización a través de las redes sociales y las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC's).	No. De redes sociales en las que la empresa tiene participación.	\$ 1.200.000	3	Identificar las redes sociales que posean el mayor número de usuarios	N° de redes sociales con mayor número de usuarios	Anual	\$ 1.000.000	Asesor comercial	2018-2022
				Mantener presencia en las redes sociales en las cuales participa actualmente e incursionar en las que aún no se ha registrado	N° de redes sociales en las que aún no se ha registrado la empresa	Diario			
				Dar respuesta a las dudas e inquietudes de los usuarios a través de la interacción digital	N° de dudas e inquietudes resueltas	Diario			
				Promocionar los productos y servicios a través de las distintas opciones de publicidad ofrecidas en las redes sociales	N° de promociones por trimestre	Trimestral	\$ 200.000		
Objetivos de Responsabilidad Social									
Reducir el desperdicio de insumo en todas las fases de transformación y ensamble del producto	% de reducción de desperdicio	\$ 400.000	50%	Clasificar los desperdicios en diferentes canecas de reciclaje	N° y tipo de canecas de reciclaje	Diario	\$ 400.000	Todos los trabajadores	2018-2022
				Reutilizar los desperdicios en insumos que se encuentren en estado óptimo	N° de productos realizados con materiales reciclables	Diario	\$ -	Técnicos operativos	
				Diseñar nuevos productos que sean compatibles con las mejores técnicas de reciclaje					
				Tratar de no solicitar exceso de inventario, en insumos que tienen poca salida o rotación dentro de la empresa	N° de insumos con poca rotación	Mensual	\$ -	Técnico operativo	

Contribuir al medio ambiente reduciendo el consumo de energía a través de la iluminación LED en las instalaciones de Saormo	Número de bombillas led en la organización	\$ 200.000	100%	Identificar el número de bombillas dentro de la organización	N° de Bombillas	Anual	\$ 200.000	Gerente general	2018
				Realizar la cotización de acuerdo al número de bombillas	N° de cotizaciones realizadas				
				Adquirir las bombillas con el proveedor más apropiado	Nombre del proveedor elegido				
				Contratar a un técnico en electricidad para la instalación de las bombillas con iluminación Led	N/A				
Contribuir al bienestar social de la comunidad a través de donaciones a instituciones sin ánimo de lucro como el ICBF o la cruz roja	Número de donaciones realizadas anualmente	\$ 2.000.000	1	Identificar una organización sin ánimo de lucro para realizar la donación	N/A	Anual	\$ 2.000.000	Gerente general	2019-2022
				Decidir si la donación será en especie o en dinero					
				programar el día que se realizará la donación					
				Legalizar la donación para evitar incongruencias en los estados financieros e inventarios físicos según sea el caso					
				Efectuar la donación a la fundación correspondiente					

Implementar un programa de reciclaje de tapas de plástico para contribuir a la fundación Tapas para Sanar	Numero de kilos en tapas para realizar la donación	\$ 50.000	Mínimo 10 kilos anuales	Comunicarse con la fundación a través del correo reciclaje@sanarcancer.org y manifestar el interés por colaborar con la campaña, para que de esta manera se pueda obtener los recolectores de tapas necesarios.	N/A	Anual	\$ 50.000	Gerente general	2019-2022
				Recolectar como máximo 10 kilos para realizar el envío a través de la agencia de envíos 472					
				Acercarse a la empresa 472 y realizar el envío sin ningún costo a la sede de la fundación en Bogotá					
TOTAL		\$ 31.714.968							

Fuente: Los autores

12. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN

La empresa Saormo S.A.S para verificar el cumplimiento global del plan de acción durante la ejecución del plan estratégico, deberá llevar un control y seguimiento del mismo, y para ello, se cuenta con un formato que facilita este proceso, pues éste recopila información del plan de acción, como los objetivos y sus respectivas acciones para alcanzarlos, no obstante, a diferencia del plan de acción, el formato para llevar a cabo el control y seguimiento, permite identificar en qué porcentaje de cumplimiento se encuentran las acciones que responden a las metas de los objetivos planteados; de esta manera, se pueden establecer las respectivas acciones correctivas, o las oportunidades de mejora pertinentes, si las acciones que se llevan a cabo, no se cumplen en el tiempo estimado.

Durante el desarrollo del control y seguimiento del plan de acción la empresa deberá tener presente los siguientes parámetros:

- Todas las acciones establecidas en el plan de acción, tendrán específicamente un porcentaje de cumplimiento y un responsable, que es el encargado directo de que la acción se cumpla completamente, éste responsable se definirá de acuerdo al organigrama corporativo ya establecido.
- Todas las áreas de la organización deberán estar informadas tanto del plan de acción como del seguimiento y control del mismo, con la finalidad de que todos los colaboradores de la organización actúen conforme al cumplimiento de éste y no existan acciones que retrasen el desarrollo del mismo.
- El plan de acción será revisado en su totalidad, anualmente, esto en aras de tener presente no solo las acciones que se analizan en periodos menores a un año, sino incluir también las acciones que requieren de un periodo de 12 meses para conocer cómo ha evolucionado y si se ha dado cumplimiento de acuerdo a la meta establecida.
- De acuerdo al punto anterior, es necesario tener en cuenta que para conocer si se deben establecer oportunidades de mejora o acciones correctivas, se verificará el cumplimiento del plan de acción cada cuatrimestre con el fin de que la empresa Saormo S.A.S. pueda alcanzar el objetivo propuesto. De esta manera, con cada acción que se haya establecido, se generará un nuevo costo y responsable. Para determinar si la organización debe constituir

oportunidades de mejora o acciones correctivas, deberá realizar el análisis correspondiente a la evaluación del plan de acción, y si el resultado concluye que la empresa no ha logrado cumplir con su meta en el tiempo especificado, los responsables deberán determinar las razones del no cumplimiento a través de las distintas metodologías organizacionales como, causa – efecto, los cinco por qué's, diagrama de Pareto, diagrama de flujo, entre otras.

Una vez establecidos los parámetros anteriores, se procederá a diligenciar el siguiente formato, para llevar a cabo el proceso de control y seguimiento del plan de acción:

Tabla 13. Formato de control y seguimiento para el plan de acción

		PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL													
		CÓDIGO: PSC-001													
		FECHA: DD/MM/AAAA													
ELABORÓ:					REVISÓ:					APROBÓ:					
FORMATO PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS OBJETIVOS															
Objetivo	Meta	Indicador general	Acciones	Fecha de seguimiento	Porcentaje de cumplimiento				Causas que provocan el incumplimiento de la meta	Tipo de accion a tomar					Responsable
					25% Bajo	26% - 75% Normal	76% - 90% Alto	100% Optimo		C	M	Acción	Fecha	Costo	

Fuente: Los autores

13. CONCLUSIONES

- El éxito al diseñar un plan estratégico, depende en gran medida de análisis cuidadosos de la empresa, el sector en que ésta compite y su entorno; ya que, de esta manera se consideran factores o variables que representan oportunidades y amenazas, y así mismo, fortalezas y debilidades. En el presente documento se llevó a cabo un diagnóstico estratégico, en el que se pudo identificar que la empresa Saormo, cuenta con más oportunidades que amenazas, de las cuales se destacan: la ubicación geográfica, y la nueva era del marketing digital; ya que esta nueva tendencia está orientada a generar relaciones más sólidas y duraderas con el cliente, aprovechando la expansión tecnológica, y la facilidad que actualmente tienen los usuarios para utilizarlas. Asimismo, se pudo constatar que la empresa cuenta con más fortalezas que debilidades, y que las fortalezas están fuertemente relacionadas con la experiencia comercial de la empresa y su amplio portafolio de productos, así como la facilidad para adaptarse a los requerimientos de los clientes.
- El desarrollo del análisis tanto interno como externo de la organización, dejó como evidencia las debilidades originadas por el cambio de razón social en el último año, como por ejemplo que la actual razón social es poco conocida por la comunidad en la que operan, además, otra de las debilidades relevantes de la empresa, es la falta de expansión a otros mercados a pesar de contar con una vasta experiencia comercial. Respecto a las amenazas, la organización se enfrenta a un lento crecimiento del sector, así como a las diversas empresas que cada día ingresan a competir por una porción del mercado, lo que se traduce en menos clientes; ya que, en este sector compiten numerosas empresas debido a las pocas barreras de entrada que hay en éste. Por lo tanto, estas debilidades fueron consideradas como relevantes al momento de realizar la matriz DOFA, ya que a través de diversas estrategias se apunta a fortalecer el reconocimiento de la organización mediante el aprovechamiento de las nuevas tecnologías que conectan a las organizaciones con sus clientes, y de la experiencia que posee la organización en el sector comercial, esto con el fin de destacarla frente al gran número de competidores que se hallan en el sector. Sin embargo, en esta matriz no solo se plantean estrategias para fortalecer debilidades y contrarrestar amenazas, sino también desarrollar estrategias que le permitan a la organización aprovechar tanto sus fortalezas como oportunidades; ya que, posee las capacidades para celebrar contratos con el estado y así incrementar los ingresos de la organización. De esta manera el diseño del plan estratégico está orientado a aprovechar las oportunidades y fortalezas, contrarrestar las amenazas y mejorar las debilidades; pues, de acuerdo con el análisis del sector que se llevó a cabo, la empresa Saormo se encuentra en una posición en la que

sus principales competidores la superan con creces en algunos aspectos que son considerados como factores claves de éxito.

- El diamante competitivo de la empresa Saormo, permite visualizar a grandes rasgos las características del sector en el cual se encuentra la compañía objeto de estudio; ya que, mediante esta herramienta estratégica, se consideran 4 aristas o componentes esenciales para explicar por qué unas organizaciones son más prosperas y eficientes que otras, así como los factores que influyen en el desarrollo de las organizaciones. En el caso de la empresa objeto de estudio, se pudo identificar que respecto a las condiciones de los factores, ésta cuenta con recursos básicos otorgados por el ambiente, lo que le permite desarrollar sus operaciones sin ningún inconveniente. Respecto a los factores avanzados, la organización cuenta con mano de obra especializada para el desarrollo de tareas complejas y también con un amplio portafolio de productos que le confieren una ventaja ante sus competidores, pues este tipo de productos se adapta a las características y necesidades del cliente. Sin embargo, en este tipo de factores, una de las principales debilidades, es la falta de tecnología en labores complejas como el tapizado de los muebles, etc.

Por otra parte, las otras 3 aristas del diamante, muestran una interrelación en aspectos como: el impulso de la demanda por alianzas con otros sectores (como el público) e incluso por el crecimiento de otros sectores que requieren de los servicios mobiliarios de la empresa; asimismo esta demanda ha impulsado a las organización a brindar productos ergonómicos que velen por la integridad del consumidor. No obstante, en el sector en el que compite la empresa Saormo, la falta de investigación y desarrollo, suscita una gran informalidad y por ende un gran número de empresas, oferta los mismos servicios y productos, por lo cual, es complejo que una organización se destaque en un mercado tan fragmentado.

- El análisis de las cinco fuerzas, dejó en evidencia la facilidad con la que nuevos competidores pueden ingresar al mercado, pues éste sector cuenta con pocas barreras de entrada; debido a la poca inversión requerida, pues muchos de los procesos de elaboración de muebles se puede hacer de manera manual y posteriormente subcontratar procesos complejos como el tapizado. En muchas ocasiones, las mismas empresas fabricantes, se encargan de comercializar sus productos, por lo cual entran a competir con Saormo, pues éstas también están en la capacidad para ofrecer muebles de oficina. Sin embargo, factores como la experiencia, los productos y marcas ofrecidas, son de vital importancia considerarlas al momento de entrar a competir en este sector; ya que, existen empresas que llevan operando por más de 20 años y se han logrado consolidar.

Por otra parte, mediante el presente análisis, se pudo identificar que al existir una gran diversidad de proveedores, el poder de negociación de estos es bajo, mientras que el poder de negociación de los clientes es elevado, pues al existir una gran número de empresas oferentes, se multiplica las opciones de los clientes para elegir conforme a sus necesidades, precio o calidad del producto. Finalmente, se puede afirmar que en el sector mobiliario o de fabricación y comercialización de muebles para oficina, los productos sustitutos son relativamente bajos, pues lo que determina que un producto mobiliario sea adquirido o no, es la funcionalidad y la especificidad de los requerimientos esenciales para la comodidad y salud de las personas en los distintos espacios laborales.

- El análisis del Perfil Competitivo de la organización permitió determinar que la empresa Jepmobiliari Ltda, es quien mejor responde a los factores claves de éxito, al poseer una gran experiencia en el mercado y una participación estratégica en diferentes regiones de Colombia, siendo esto una fortaleza para el posicionamiento y desarrollo de la organización. Por otro lado, la empresa que menor calificación obtuvo fue Tu Ofis, al ser una empresa relativamente nueva en el sector mobiliario, comparada con las otras organizaciones competidoras y la empresa objeto de estudio. Por último, la empresa Saormo S.A.S. no obtuvo la mayor calificación, pero aun así posee fortalezas en su diversidad de productos, en la experiencia de mercado, que permiten mitigar el efecto de su mayor debilidad que es la falta de penetración en otros mercados y la fuerza de la marca por el cambio de razón social.
- El diseño del plan estratégico demanda que la empresa conozca bien cuál es su razón de ser, y qué espera alcanzar en un futuro próximo, por ello, partir de una misión y visión claras es esencial para lograr el éxito organizacional. En este caso, se pudo evidenciar que la organización pretendía modificar su enfoque y diferenciarse de lo que antes era ElectroAndrade, sin embargo, el único cambio reflejado en la organización una vez efectuado este propósito, fue el cambio de razón social, porque ésta continuó operando bajo la misión y visión de ElectroAndrade. Por tal motivo, con el desarrollo del plan estratégico, se creó una nueva misión y visión que representan la esencia de la organización, y lo que pretende lograr en un futuro, además de unos objetivos que están ligados al diagnóstico estratégico.
- En el proceso de elaboración del plan estratégico, se establecieron objetivos estratégicos con base en las estrategias analizadas, cada uno de estos objetivos estratégicos fue llevado a un plan de acción en el que se desprenden las acciones correspondientes para lograrlos, así como el presupuesto y tiempo estimado. Es necesario aclarar que el plan de acción cuenta con indicadores generales y específicos con el fin de que la organización pueda identificar en qué momento no

están cumpliendo con la meta establecida y tomar las decisiones apropiadas dirigidas al logro de los objetivos

- Por último, es necesario que el plan estratégico sea reconocido y aceptado por todos los miembros de la organización, además, debe contar con un mecanismo que facilite monitorear el plan de acción para asegurar que se esté cumpliendo con lo estipulado, por ello para controlar el plan de acción, se ha establecido un formato conciso y completo que permite realizar el seguimiento a cada uno de los objetivos y las acciones correspondientes planteadas anteriormente. Este aspecto es importante desarrollarlo porque le facilita a la organización identificar las causas por las cuales no se ha logrado una acción, con el fin de buscar las soluciones adecuadas que permitan encaminar a la organización al logro de sus objetivos.

14. RECOMENDACIONES

- El plan estratégico debe ser un documento que todos los colaboradores de la organización deben conocer e identificar, ya que de esta manera se logra dar cumplimiento a cada una de las metas establecidas.
- Se recomienda que la organización realice una socialización periódica de los avances, limitaciones e indicadores del plan estratégico con todos los integrantes de la organización, con el fin de que estos se empoderen y mejoren sus acciones continuamente, además de la gestión realizada para lograr cada propósito u objetivo.
- Una vez se cumpla con el periodo 2018 – 2022, para el cual fue realizado el plan estratégico, es necesario actualizar y ajustar el plan estratégico y con ello el plan de acción, ya que tanto el entorno como las necesidades de los clientes son cambiantes, lo que hace que la empresa se vea en constantes adaptaciones para mejorar continuamente y trazarse y cumplir nuevas metas que promuevan el crecimiento y posicionamiento de la organización.
- Se recomienda que la empresa Saormo S.A.S amplíe su cuota de mercado, no solo a nivel local sino regional, con el fin de posicionarse en el sector mobiliario como una empresa innovadora y dinámica ante los diferentes cambios que se presente en el entorno, sin dejar a un lado el fortalecimiento de las relaciones con sus clientes actuales.
- Es necesario que la organización aproveche las fortalezas actuales que posee, para implementar estrategias de marketing que influyan en su reconocimiento y posicionamiento en el sector mobiliario.
- Aunque el portafolio de productos de la organización es muy amplio, es necesario que se estandarice un portafolio de productos, donde se establezcan los productos con sus determinadas características, esto en aras de que los clientes puedan apreciar los productos y tomar la mejor decisión de acuerdo a sus necesidades.
- Es necesario capacitar al personal de la organización, con el fin de mejorar continuamente el servicio que la empresa ofrece a sus clientes, para que estos se sientan satisfechos no solo por los productos, sino por el servicio durante y después de la venta.

- Se recomienda la modificación y adecuación del área de elaboración y ensamble de los productos, con la finalidad de que los trabajadores se sientan cómodos y en condiciones óptimas para operar.

15. BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA DE BOGOTÁ. Ley 80. (28, octubre, 1993). Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. [En línea] (s.f) [citado el 6 de marzo del 2018]. Disponible en internet:<URL:<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=304>>

BANCO DE LA REPÚBLICA. Banco de la República reduce la tasa de interés de intervención en 25pb y la fija en 4,5%. [En línea] enero 2018 [citado el 6 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL: <http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-29-enero-2018>>

BETANCOURT, G. Análisis sectorial y competitividad. Santafé de Bogotá. ECOE Ediciones, 2014.

BETANCOURT, G. Guía Práctica para planes estratégicos. Direccionamiento estratégico para grupos de investigación. Universidad del Valle. Cali, 2013.

BRIAN, Quin James; MINTZBERG, Henry. El proceso estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Segunda Edición, México, Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana SA, 1993.

CÁMARA DE COMERCIO DE BUGA. Informe económico de la zona 2015. [En línea]. 2016 [Citado 17 de noviembre del 2017]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.cccbuga.org.co/sites/default/files/descargas/2016/Informe%20Socioeconomico%20de%20la%20Zona/INFORME%20SOCIOECONOMICO%20DE%20LA%20ZONA%20BUGA%20Y%20AREA%202015.pdf>>.

CAMARA DE COMERCIO DE CALI. Balance económico de Cali y el Valle del Cauca en 2016. [En línea]. [Citado 19 de noviembre del 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.ccc.org.co/file/2017/01/Balance-economico-de-Cali-y-el-Valle-del-Cauca-en-2016.pdf>>.

CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. Informe Económico N97 Balance económico 2017 y perspectivas 2018 Valle del cauca. [En línea] febrero 2018 [citado el 6 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL: <http://www.ccc.org.co/file/2018/02/Informe-Economico-N97-Balance-2017-perspectivas-2018.pdf>>

CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. Malla vial: estratégica para la competitividad. [En línea] septiembre 2013 [citado el 6 de marzo del 2018]. Disponible en internet:

<URL:<http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/malla-vial-estrategica-para-la-competitividad/>>

CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ. Comportamiento empresarial Informe estadístico 2016. [En línea] abril 2017 [citado el 6 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL: <http://camaratulua.org/wp-content/uploads/2016/02/calidad/page/Informe-Comportamiento-Empresarial-2016-1.pdf>>

CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ. Informe demográfico, económico y social de la región área de influencia de la cámara de comercio de Tuluá. [En línea] enero 2017 [citado el 6 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL: <http://camaratulua.org/wp-content/uploads/2016/02/calidad/page/INFORME-ECON%C3%93MICO-DE-LA-JURISDICCION-2016.pdf>>

CEPAL. Calidad de vida: conceptos y medidas. [En línea] julio 2002 [citado el 6 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL: https://www.cepal.org/celade/agenda/2/10592/envejecimientorp1_ppt.pdf>

COLOMBIA. INSTITUTO NACIONAL DE VÍAS. Estado de la red vial. [En línea] enero 2013 [citado el 7 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL: <https://www.invias.gov.co/index.php/red-vial-nacional/2-uncategorised/57-estado-de-la-red-vial>>

COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Gobierno nacional presenta plan financiero y ratifica su compromiso con déficit fiscal de 3,1% del PIB para 2018. [En línea] Diciembre 2017 [citado el 20 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL: http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FP_MHCP_WCC-096733%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased>

COLOMBIA. MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES. Foro mercadeo digital en la era de las redes sociales. [En línea] octubre 2013 [citado el 6 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-4536.html>>

COLOMBIA. MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES. ¿Qué son servicios de telecomunicaciones? [En línea] s.f [citado el 6 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-5237.html>>

COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Ley de garantías mobiliarias. [En línea] septiembre 2013 [citado el 6 de marzo del 2018]. Disponible

en internet: <URL:
<https://www.supersociedades.gov.co/prensa/Garantias%20Mobiliarias/Cartilla%20sobre%20Garant%C3%ADas%20Mobiliarias.pdf>>

COLOMBIACOM. Cuatro tendencias en marketing digital para 2018. [En línea] febrero 2018 [citado el 5 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL: <http://www.colombia.com/tecnologia/emprendimiento/sdi/178485/cuatro-tendencias-en-marketing-digital-para-2018>>

DAVID, F. Conceptos de Administración Estratégica. 9 Edición Editorial Pearson Educación. Naucalpan de Juárez. México, 2003.

DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2008

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Cuentas trimestrales – Colombia Producto interno bruto (PIB) Cuarto trimestre del 2017. [En línea] febrero 2018 [citado el 5 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim17_oferta_demanda.pdf>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Índice de precios al consumidor Febrero 2018. [En línea] marzo 2018 [citado el 6 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL:https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_feb18.pdf>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Índice de precios al consumidor Diciembre 2017. [En línea] enero 2018 [citado el 6 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL:https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_dic17.pdf>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Índice de precios al consumidor Diciembre de 2016. [En línea] enero 2018 [citado el 6 de marzo del 2018]. Disponible en internet:<URL: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_dic16.pdf>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Principales indicadores del mercado laboral. [En línea] febrero 2018 [citado el 5 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_ene_18.pdf>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Principales indicadores del mercado laboral Diciembre de 2017. [En línea] enero 2018 [citado el 6 de marzo del 2018]. Disponible en internet:<URL:https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_17.pdf>

DEVIA, Claudia y VILLARRAGA, Ángela María. Propuesta para la planeación estratégica de la empresa Aliados Salud Ocupacional LTDA. Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas. Bogotá D.C.: Universidad de La Salle. Facultad de Administración de Empresas, 2009. 194 p.

DINERO. Fedesarrollo: sin reformas estructurales, déficit fiscal subirá a 3,9% en 2019. [En línea] Enero 2018 [citado el 20 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL:<http://www.dinero.com/economia/articulo/fedesarrollo-advierte-necesidad-de-reformas-estructurales/254123>>

DINERO. La informalidad y las importaciones ponen en jaque al sector de muebles. [En línea] Noviembre 2017 [citado el 20 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL:<http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/principales-retos-del-sector-de-muebles-en-colombia/252650>>

DINERO. Pobres ventas de vehículos frenan el comercio minorista en noviembre. [En línea] Enero 2018 [citado el 20 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL:<http://www.dinero.com/economia/articulo/ventas-minoristas-noviembre-2017-dane/254370>>

DINERO. Ventas del comercio minorista disminuyeron 0,9% en 2017. [En línea] febrero 2018 [citado el 20 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL: <http://www.dinero.com/economia/articulo/ventas-del-comercio-minorista-en-colombia-2017/255297>>

DIVIAREAS. [En línea]. [Colombia], [citado el 2 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL: <https://diviareas.com/>>

EL COLOMBIANO. Ikea, la tienda de muebles, planea llegar a Colombia. [En línea] octubre 2017 [citado el 20 de marzo del 2017]. Disponible en internet:<URL: <http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/ikea-planea-llegar-a-colombia-GG7495923>>

EL PAIS. Economía del Valle habría crecido un 2,2% en 2017. [En línea] febrero 2018 [citado el 5 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL: <http://www.elpais.com.co/economia/del-valle-habria-crecido-un-2-2-en-2017.html>>

EL PAÍS. Se debe corregir el déficit fiscal y el PIB en Colombia: Contraloría. [En línea] diciembre 2017 [citado el 20 de marzo del 2018]. Disponible en internet:<URL:<http://www.elpais.com.co/colombia/se-debe-corregir-el-deficit-fiscal-y-el-pib-en-colombia-contraloria.html>>

EL PAÍS. Tasa de interés del emisor baja a 4,50%. [En línea]. Enero 2018 [citado el 5 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <<http://www.elpais.com.co/economia/tasa-de-interes-del-emisor-baja-a-4-50.html>>

EL TIEMPO. Nuevas tecnologías, apuesta de empresas para transformar su negocio. [En línea]. Octubre 2017 [citado el 5 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/nuevas-tecnologias-en-las-empresas-colombianas-137876>>

EL TIEMPO. US\$ 14.000 millones, meta de la inversión extranjera en el país. [En línea]. Febrero 2018 [citado el 5 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/meta-de-inversion-extranjera-en-colombia-para-2018-178808>>

ELEMPLEO. Subió el desempleo en Colombia. En enero de 2018 la tasa fue del 11,8%. [En línea] Febrero 2018 [citado el 5 de marzo del 2018]. Disponible en internet:<URL:<http://www.elempleo.com/co/noticias/noticias-laborales/subio-el-desempleo-en-colombia-en-enero-de-2018-la-tasa-fue-del-118-5530>>

EMPRESAACTUAL. Escuela financiera: el ratio de endeudamiento. [En línea] mayo 2016 [citado el 13 de marzo del 2018]. Disponible en internet:URL:<https://www.empresaactual.com/escuela-financiera-ratio-de-endeudamiento/>

ESPACIOS Y DISEÑOS SIGLO XXI. [En línea]. [Colombia], [citado el 2 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL: <http://www.siglo21sas.com/>>

FEDEMADERAS. Presentación gremial y sectorial. [En línea] Noviembre 2017 [citado el 20 de marzo del 2018]. Disponible en internet:<URL: <http://fedemaderas.org.co/wp-content/uploads/2012/04/Presentaci%C3%B3n-gremial-y-sectorial-Noviembre-2017-.pdf>>

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION. Informe de la subregión del cono Sur. [En línea] s.f [citado el 6 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL:<http://www.fao.org/docrep/009/j7507s/j7507s10.htm>>

GESTIÓN LEGAL COLOMBIA. ¿Qué impuestos pagan las empresas en Colombia? [En línea] s.f [citado el 6 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL: <http://www.gestionlegalcolombia.com/impuestos-empresas-colombia.html>>

GOOGLE. Mapa de Tuluá, Colombia, en Google Maps. [En línea]. [Citado el 22 de febrero del 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.google.com.co/maps/place/Cra.+23+%2325-9,+Tulu%C3%A1,+Valle+del+Cauca/@4.0863785,-76.2010277,16z/data=!4m5!3m4!1s0x8e39c5c72f7c8965:0x51abe57f999ac43d!8m2!3d4.0864059!4d-76.1991486>>

INDUSTRIAS ROMIL. [En línea]. [Colombia], [citado el 2 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL: <http://industriasromil.com/index.html>>

JEPMOBILIARI. [En línea]. [Colombia], [citado el 2 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL: <https://jepmobiliari.com/>>

JONES, Gareth; HILL, Charles WL. Administración estratégica: un enfoque integrado. Cengage Learning Editores, S.A, 2011.

LA REPÚBLICA. Emisor bajó la tasa de interés 25 puntos y sigue dándole un estímulo al consumo. [En línea] Noviembre 2017 [citado el 5 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL: <https://www.larepublica.co/economia/emisor-bajo-la-tasa-de-interes-25-puntos-y-sigue-dandole-un-estimulo-al-consumo-2574164>>

LA REPÚBLICA. Tiendas de muebles y accesorios Kare abrirá sedes en Barranquilla, Medellín y Cali. [En línea] octubre 2017 [citado el 20 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL: <https://www.larepublica.co/empresas/tiendas-de-muebles-y-accesorios-kare-abrira-sedes-en-barranquilla-medellin-y-cali-2560224>>

MEJIA, TREJOS, Leydi Alejandra. Desarrollo de un plan estratégico para la empresa La Carpintería Lineal de la ciudad de Tuluá, 2015 - 2020. Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas. Tuluá – Valle del Cauca: Universidad del Valle. Facultad de ciencias de la administración, 2015.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Editorial Limusa, 2006.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. (1999). Safari a la estrategia. España: Granica.

OFICINA DE ESTUDIOS ECONOMICOS. Informe de comercio al por menor. [En línea]. Mincit, 2015 [citado 19 de noviembre del 2017]. Disponible en Internet: <URL: http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77750&name=OEE-FB-Comercio_al_por_menor_Diciembre_2015.pdf&prefijo=file>.

OFICINA DE ESTUDIOS ECONOMICOS. Informe de comercio al por menor. [En línea]. Mincit, 2016 [citado 19 de noviembre del 2017]. Disponible en Internet: <URL: [http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=80318&name=OEE-](http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=80318&name=OEE-FB_Informe_de_Comercio_al_por_menor_Diciembre_2016.pdf&prefijo=file)

[FB_Informe_de_Comercio_al_por_menor_Diciembre_2016.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=80318&name=OEE-FB_Informe_de_Comercio_al_por_menor_Diciembre_2016.pdf&prefijo=file)>.

OFICINA DE ESTUDIOS ECONOMICOS. Informe de comercio al por menor. [En línea]. Mincit, 2017 [citado 19 de noviembre del 2017]. Disponible en Internet:

<URL:

[http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=82499&name=OEE-](http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=82499&name=OEE-FB_Documento_de_Comercio_al_por_menor_Septiembre_2017.pdf&prefijo=file)

[FB_Documento_de_Comercio_al_por_menor_Septiembre_2017.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=82499&name=OEE-FB_Documento_de_Comercio_al_por_menor_Septiembre_2017.pdf&prefijo=file)>.

ORGANIZACIÓN WILSON. [En línea]. [Colombia], [citado el 2 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL: <http://organizacionwilson.com/>>

PORTAFOLIO. Comercio en marzo subió 1,9 por ciento. [En línea] Mayo 2017 [citado el 20 de marzo del 2018]. Disponible en internet:<URL: <http://www.portafolio.co/economia/ventas-minoristas-en-marzo-de-2017-en-colombia-505832>>

PORTAFOLIO. Los nuevos retos para generar conocimiento en Colombia. [En línea]. Agosto 2017 [citado el 5 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL: <http://www.portafolio.co/economia/la-ciencia-abierta-el-elemento-clave-de-la-del-conocimiento-508673>>

PORTER, Michael. Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. CECSA, Buenos Aires, 1991.

SAORMO. [En línea]. [Colombia], [citado 22 feb, 2018]. Disponible en internet: < <http://www.saormo.com/>>.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Décima edición. 3R Editores. Bogotá, Colombia, 2008.

SUBGERENCIA CULTURAL DEL BANCO DE LA REPÚBLICA. Sectores económicos. [En línea]. BanRep [citado 19 de noviembre del 2017]. Disponible en Internet: <URL: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos>.

TERRABIONIC. Cómo afrontar una estrategia de penetración en el mercado. [En línea]. [México], mayo 2017 [citado 5 nov, 2017]. Disponible en internet:<URL:

<http://e-commerce.terrabionic.mx/comercio-electronico/estrategia-de-penetracion-en-el-mercado/>>.

TU OFIS. [En línea]. [Colombia], [citado el 2 de marzo del 2018]. Disponible en internet: <URL: <http://tuofis.com.co/index.html>>

VALENZUELA ARGOTI, Carlos E., et al. Importancia de la planeación estratégica en las empresas. 2016. Tesis de Licenciatura. Universidad Militar Nueva Granada.

WHEELEN, Thomas; HUNGER, J. David. Administración Estratégica Y Política de Negocios 10ed. Pearson Educación, 2007.