



Planeación Estratégica de la Empresa Cocinas y Decoraciones Integrales, Ubicada en el Municipio de Tuluá, Valle del Cauca, Para los Años 2018-2022.

Estudio Presentado Para Obtener El Título De
Administrador de Empresas
Universidad del Valle
Claudia Fernanda Lara Ramírez
Juan José Benavides Loaiza

Asesor: Ramiro Quintero González

Administrador de Empresas

Facultad de Ciencias de la Administración
Programa Académico Administración de Empresas.
Caicedonia, marzo de 2018

Agradecimientos

Por el cumplimiento de mi proyecto de grado y culminación de mi carrera profesional, agradezco en primera instancia a Dios, quien me ilumino el camino, me dio fortaleza y salud para terminar satisfactoriamente esta etapa de mi vida.

La Universidad del Valle como institución, en la cual tuve la oportunidad y placer de llevar a cabo mi formación como profesional en Administración de empresas, considerando que para mí es un orgullo pasar a formar parte de los egresados de esta maravillosa institución.

A la profesora Sandra Bastidas, quien para mí fue un ejemplo de calidad de persona, siendo ella quien despertó mis sueños académicos y me motivo durante el camino hacia la obtención de ellos, de igual forma agradezco a mi asesor de trabajo de grado Ramiro Quintero González, el cual me acompañó y guio durante mi formación académica, teniendo siempre la mejor disposición y aconsejándome sabiamente, recalcando continuamente la importancia de contar con una ética profesional.

Mis padres Carlos Benavides y Amparo Loaiza, quienes fueron mi mayor motivación y mejor apoyo en todo momento, a ellos dedicó este nuevo logro en mi vida y resalto mi admiración por el esfuerzo que hicieron al darme la oportunidad de contar con una formación profesional.

Agradezco igualmente al señor Norberto de Jesús Ramírez quien muy amablemente permitió que el desarrollo de nuestro proyecto fuera llevado a cabo al abrimos las puertas de su empresa y brindar la información requerida.

~Juan José Benavides Loaiza

Por llegar a la meta y terminar mi carrera y mi trabajo de grado, agradezco primeramente a Dios, ya que me guio durante todo este proceso dándome la fortaleza necesaria para no desfallecer en ningún momento y poder culminar esta etapa de mi vida satisfactoriamente.

A la Universidad del Valle y a todas las personas que hacen parte de esta institución, pues gracias a todos ustedes logré formarme como una profesional y adquirir los conocimientos suficientes para aplicar en el mundo laboral.

A mi asesor de trabajo de grado Ramiro Quintero, que con su conocimiento me guio y me apoyo para poder culminar este gran proyecto, pues siempre tuvo la mejor energía y disposición para lograr llegar a la meta.

A mi Madre Luz Dey Ramírez que siempre estuvo y sigue estando en cada una de las etapas de mi vida y que ha sido mi mayor motivación y mi mayor motor para salir adelante, pues ha estado ahí para mí en todo momento, apoyándome y guiándome siempre por el mejor camino, abriéndome la oportunidad más importante que es la de poder formarme académicamente.

A mi padre Álvaro Javier Lara que con su aporte y su conocimiento me ayudo con mi trabajo de grado, regalándome la oportunidad de estudiar y de formarme académicamente.

A mi prima Claudia Cañas que siempre ha estado ahí para mí en momentos donde necesite de todo su apoyo.

Agradezco también a mi tío Norberto Ramírez y a mi primo Juan Camilo Ramírez por abrirnos las puertas de su empresa y por brindarnos toda la información que requerimos para desarrollar nuestro trabajo de grado.

~Claudia Fernanda Lara Ramírez

Tabla de contenido

Capítulo I: Proyecto	1
Descripción y análisis del problema	1
Formulación del problema	2
Justificación del Problema	2
Justificación Teórica	3
Justificación Metodológica	4
Justificación Práctica.....	4
Objetivos	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos.....	5
Resultados Esperados.....	6
Alcances de la Propuesta.....	7
Marco Referencial.....	7
Marco Histórico	7
Historia de la planeación estratégica.....	7
Definición de planeación estratégica	10
Historia de la carpintería y la ebanistería	11
El sector de las maderas en Colombia.....	13
Marco Conceptual	14
Marco Teórico.....	17
Marco Normativo	20

Antecedentes O Estado Del Arte.....	22
Tipo De Estudio	27
Diseño Metodológico	28
Objeto y Unidad de Análisis	28
Área de Estudio	28
Decisión Muestra	29
Colaboradores	29
Población Externa	30
Método o métodos de investigación.....	30
Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información	31
Procedimiento para la obtención y análisis de datos.....	31
Posibles fuentes de error	31
Modalidad	32
Capitulo II: Diagnóstico Situacional	32
Diagnóstico Situacional De La Empresa Cocinas Y Decoraciones Integrales	32
Información general de la empresa	32
Nombre de la empresa.....	32
Actividad que realiza.....	33
Localización	33
Inicio y evolución.....	33
Productos que elaboran	36

Información general del área de producción	37
Información general del área administrativa	37
Información general del área de ventas	37
Información general área de staff	38
Organigrama cocinas y decoraciones integrales	38
Recursos Financieros	39
Capital de la empresa	39
Financiación con proveedores	39
Instalaciones propias	40
Instalaciones alquiladas	40
Equipos, Maquinarias, Herramientas	41
Descripción de la materia prima	41
Diseños propios de productos	44
Capacitación y desarrollo del personal	44
Información Sobre Los Costos De Una Cocina Integral	45
Conclusiones Del Diagnóstico Inicial De La Empresa Cocinas Y Decoraciones Integrales	45
Puntos Claves Del Diagnostico Situacional	47
Capitulo III: Ambiente Interno Y Externo	48
Análisis Del Ambiente Interno Y Externo De La Empresa Correspondiente Al Año 2018.	48
Ambiente Interno	49

Marketing	50
Finanzas.....	51
Producción.....	52
Factores Internos	52
Ambiente Externo	54
Económico.....	54
Ambiental	55
Mercado.....	56
Competencia.....	57
Tecnológico.....	58
Legal.....	59
Factores Externos	60
Macro Ambiente de la Empresa Cocinas y Decoraciones Integrales.....	61
¿Qué es el Análisis Pest?.....	62
Factores Macro Ambientales Influyentes En Cocinas Y Decoraciones Integrales	63
Económicos	63
Comportamiento del PIB por ramas de actividad económica	63
Inflación en Colombia 2017	65
Políticos y Legales	65
Las dos caras del mercado de madera en Colombia.....	65
ICONTEC NTC – 2261	68

NTC ISO 26000	69
LEY 99 DE 1993.....	70
Decreto 2811 de 1994	70
Socioculturales	70
Los nuevos comportamientos del consumidor	70
Millenials.....	71
Descripción de los consumidores en Colombia	72
Ecológicos	73
Deforestación en Colombia aumentó un 44% entre 2015 y 2016.....	75
Conclusiones Del Marco Pest	75
Matriz IFAS	78
Conclusión matriz IFAS.....	80
Matriz EFAS	80
Conclusiones Matriz EFAS.....	81
Matriz DOFA en Cocinas y Decoraciones Integrales	83
Capitulo IV: Misión, Visión, Objetivos, Valores y Políticas	83
¿Qué es la Misión de una empresa?	83
Misión	85
¿Qué es la Visión?.....	85
Características de una visión:	85
Visión	86

Valores	86
Objetivos Corporativos	86
Objetivo general	87
Objetivos específicos	87
Políticas	87
Políticas de calidad en cocinas y decoraciones integrales.....	88
Capítulo V: Estrategias	88
Matriz PEYEA	88
Posición estratégica interna.....	88
Posición estratégica externa	89
Indicadores	90
Indicadores para posición estratégica interna:	90
Indicadores para posición estratégica externa:	91
Parametrización y Evaluación de los Indicadores.....	91
Matriz PEYEA cocinas y decoraciones integrales.....	93
Grafica matriz PEYEA.....	94
Cuadrante agresivo.....	94
Estrategias de Penetración en el Mercado.....	95
Estrategias puntuales para la penetración del mercado.....	96
Desarrollo del Mercado.....	97
Matriz Del Perfil Competitivo (MPC)	99

Conclusión MPC	100
¿Qué es un Mapa Estratégico y para qué Sirve?	101
¿Cuáles son los Beneficios de Tener un Mapa Estratégico en su Compañía?	102
Formulación de Estrategias	103
Tasas, salarios y confianza estimularían compra de vivienda en 2018	105
Matriz de ANSOFF	109
Estrategias de la matriz de ansoff.....	110
Desarrollo Matriz Ansoff en Cocinas y Decoraciones Integrales	112
Penetración del mercado	112
Desarrollo de nuevos mercados	113
Desarrollo de productos	113
Diversificación	113
Estrategia Organizacional en Cocinas y Decoraciones Integrales	113
Estrategias Funcionales en Cocinas y Decoraciones Integrales.....	114
Capítulo VI: Indicadores de Gestión.....	114
Indicadores de Gestión Necesarios Para Llevar a Cabo el Control y Evaluación de las Estrategias en Cocinas y Decoraciones Integrales.....	114
Importancia de la Medición	114
¿Qué es un Indicador?	115
Capitulo VII: Plan de acción	118
Plan de Acción de Cocinas y Decoraciones Integrales	118
Programas.....	118

Presupuestos 118

Procedimientos 118

Capitulo VIII: Financiero 122

Conclusiones 124

Recomendaciones..... 126

Anexos..... 127

Referencias Bibliográficas 163

Lista de Tablas

Tabla 1.....6

Tabla 2.....21

Tabla 3.....30

Tabla 4.....30

Tabla 5.....63

Tabla 6.....79

Tabla 7.....80

Tabla 8.....84

Tabla 9.....93

Tabla 10.....100

Tabla 11.....104

Tabla 12.....117

Tabla 13.....119

Tabla 14.....120

Tabla 15.....120

Tabla 16.....121

Tabla 17.....121

Tabla 18.....122

Tabla 19.....123

Tabla 20.....123

Lista de Figuras

<i>Figura 1:</i> Ubicación Cocinas Y Decoraciones Integrales.....	29
<i>Figura 2:</i> Organigrama	38
<i>Figura 3:</i> Distribución física del área de producción	39
<i>Figura 4:</i> Medidor IFAS.....	79
<i>Figura 5:</i> Medidor EFAS.....	81
<i>Figura 6:</i> DOFA.....	83
<i>Figura 7:</i> PEYEA	92
<i>Figura 8:</i> Grafica PEYEA	94
<i>Figura 9:</i> Mapa Estratégico	103
<i>Figura 10:</i> Distribución del Área Culminada	105
<i>Figura 11:</i> Matriz de Ansoff.....	110

Lista de Anexos

Anexo 1: Propuesta Constitución S.A.S	127
Anexo 2: Estados Financieros Mes a Mes 2017	143
Anexo 3: Tabla de Problemas	153
Anexo 4: Resultado Ficha Técnica	153
Anexo 5: Matriz VESTER	154
Anexo 6: Propuesta Organigrama	155
Anexo 7: Margen de Contribución de la Empresa	155
Anexo 8: Costos Cocina 9 Metros Lineales	156
Anexo 9: Descripción Perfiles Para Contratación de Personal	157
Anexo 10: Tarjetas de la Empresa	159
Anexo 11: Fotos de la Empresa	160

Glosario

Análisis ambiental: El análisis ambiental es relativamente cualitativo y consiste en la identificación y análisis de las variables ambientales que afectan a la empresa. Algunos marcos de análisis ambiental han recibido una gran cantidad de atención en el mundo de la literatura de gestión empresarial, tales como el análisis FODA y análisis PESTEL

Artesano: Referencia al trabajo realizado de forma manual por una persona, sin ayuda de la energía mecánica.

Calidad: Es aquella cualidad de las cosas que son de excelente creación, fabricación o procedencia, Calidad describe lo que es bueno, por definición, todo lo que es de calidad supone un buen desempeño.

Colaboradores: Hace referencia a los empleados de la empresa.

Control: Significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención. También puede hacer referencia al dominio, mando y preponderancia, o a la regulación sobre un sistema

Crédito: Es una operación financiera en la que una persona (el acreedor) realiza un préstamo por una cantidad determinada de dinero a otra persona (el deudor) y en la que este último, el deudor, se compromete a devolver la cantidad solicitada (además del pago de los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera) en el tiempo o plazo definido de acuerdo a las condiciones establecidas para dicho préstamo.

Depreciación: Es el mecanismo mediante el cual se reconoce el desgaste y pérdida de valor que sufre un bien o un activo por el uso que se haga de él con el paso del tiempo.

Desarrollo sostenible: Aquél desarrollo que es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones.

Diagnóstico: Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

DIAN: Es la entidad encargada de garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias en Colombia.

Empresa: Es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.

Entrevista: Es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar.

Estrategias: Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Gerente: Es aquella persona que en una determinada empresa u organización tiene la responsabilidad y las tareas de guiar a los demás, de ejecutar y dar órdenes y de lograr que las cosas se hagan para poder cumplir cierta y correctamente con el objetivo y la misión que promueve la organización.

Indicadores: Es una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un programa hacia el logro de un resultado específico.

Industria: Es la actividad económica fundamental de sector secundario, que se encarga de transformar los productos naturales (materias primas) en otros productos elaborados y semielaborados.

Inflación: Es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país durante un periodo de tiempo sostenido, normalmente un año.

Investigación: Este verbo se refiere al acto de llevar a cabo estrategias para descubrir algo. También permite hacer mención al conjunto de actividades de índole intelectual y experimental de carácter sistemático, con la intención de incrementar los conocimientos sobre un determinado asunto.

Jerarquía: Supone un orden descendente o ascendente. El concepto suele estar asociado al poder, que es la facultad para hacer algo o el dominio para mandar. Quien ocupa las posiciones más altas de la escala jerárquica, tiene poder sobre los demás.

Logística: Se usa comúnmente para referirse al proceso de coordinación y movimiento de recursos - gente, materiales, inventario y equipos- de un lugar a otro su almacenamiento.

Manufactura: Proceso de fabricación de un producto que se realiza con las manos o con ayuda de máquinas.

Materia prima: Son todos aquellos recursos naturales que el hombre utiliza en la elaboración de productos. Dichos elementos que los seres humanos extraen de la naturaleza son transformados en diversos bienes, y el modo en que lo hacen es bajo algún proceso industrial.

NIT: El Número de Identificación Tributaria, conocido también por el acrónimo NIT, es un número único colombiano que asigna la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia) por una sola vez cuando

Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, incluyen las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor.

Paradigma: Como paradigma denominamos todo aquel modelo, patrón o ejemplo que debe seguirse en determinada situación.

Proveedores: Puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.

Recesión: En macroeconomía, es la disminución o pérdida generalizada de la actividad económica de un país o región, medida a través de la bajada, en tasa anual, del Producto Interior Bruto (PIB) real, durante un periodo suficientemente prolongado.

RUT: Es el Registro Único tributario. Sirve como mecanismo que identifica, ubica y clasifica a las personas y entidades. El RUT sirve para avalar e identificar la actividad económica a terceros según se tenga una relación comercial, laboral o económica. Así se puede controlar y tener información hacia entidades supervisoras y de control. En el RUT también se puede identificar las obligaciones frente al Estado colombiano.

Sociocultural: Se utiliza el término sociocultural para hacer referencia a cualquier proceso o fenómeno relacionado con los aspectos sociales y culturales de una comunidad o sociedad.

Staff: Conjunto de personas que forman un cuerpo o equipo de estudio, información o asesoramiento en una empresa u organización.

Teoría: Es un conjunto de estructuras (conceptos, definiciones y proposiciones) interrelacionados, que presentan una perspectiva sistemática de los fenómenos especificando las relaciones.

Toma de decisiones: es un proceso reflexivo que requiere de tiempo para valorar distintas opciones y también, las consecuencias de cada decisión.

Resumen Ejecutivo

En el proyecto descrito a continuación se llevó a cabo el diseño de un plan estratégico de la empresa COCINAS Y DECORACIONES INDUSTRIALES ubicada en el municipio de Tuluá Valle del Cauca, el cual contiene formulación de estrategias y algunas actividades a desempeñar desde el año 2018 hasta el 2022.

Lo que se buscó con el desarrollo de dicho plan estratégico, es brindarle al gerente de la empresa, el señor Norberto de Jesús Ramírez, las herramientas necesarias y el asesoramiento oportuno en cuanto al debido manejo que este debe darle a cada uno de los procesos y recursos de la empresa, con el objetivo de mejorar notoriamente el desarrollo de la misma y de esta forma impulsar la implementación de buenas prácticas en lo que concierne a la toma de decisiones.

Para llevar a cabo un buen desarrollo del plan estratégico se debe considerar un diagnostico situacional de la empresa con el objetivo de identificar a fondo cual es el modelo de negocio, como es el proceder de la gerencia, que fortalezas, debilidades manejan y que tipo de oportunidades y amenazas se consideran.

Lo que se espera del plan estratégico, es conocer cuáles son las fortalezas que le permitirán aprovechar las oportunidades, estableciendo lo que sería la formulación de las estrategias que se adapten mejor a las necesidades de la empresa. Esta información servirá de guía para el gerente logrando uno a uno los objetivos o metas propuestas, teniendo en cuenta el tiempo necesario, los recursos y las personas responsables.

Capítulo I: Proyecto

Descripción y análisis del problema

La empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES se fundó hace diecisiete (17) años en la ciudad de Tuluá (Valle del Cauca), se constituyó como una empresa dedicada a la producción y comercialización de cocinas integrales, muebles, camas, puertas, ventanas y demás productos relacionados con la madera y aglomerados; los servicios y productos que se ofrecen van enfocados a personas que hacen parte de estratos socioeconómicos entre cuatro (4) y seis (6), debido a que los precios que manejan son altos, dado a la calidad y garantía con la que estos cuentan. COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES en sus diecisiete (17) años de actividad comercial se ha caracterizado por ofrecer productos duraderos y con diseños personalizados, esto se debe en gran medida a la implementación de materiales que cuenten con un estado óptimo, al igual que al debido uso que se da por parte de la mano de obra.

Sin embargo, a pesar de contar con estos aspectos positivos los clientes han manifestado ciertos inconvenientes, ya que al momento de hacer uso del servicio de entrega e instalación se presentan demoras afectando de esta forma la posibilidad de que se genere una próxima compra por parte del consumidor final.

En cierta medida la razón principal por la cual se presentan estos tipos de inconvenientes se debe en gran medida al tipo de administración empírica que se ha implementado durante todos estos años y a pesar de que este tipo de inconvenientes se sigue presentando, en ningún momento se ha pensado en darle un mejor manejo a los recursos de la empresa, es decir que cuente con una estructura organizacional acorde con sus procesos misionales y diseñar una planeación que contenga las estrategias pertinentes que ayuden en la implementación de buenas prácticas gerenciales y de igual forma optimizar el proceso en

cuanto a la toma de decisiones, buscando de esta manera mejorar aquellas falencias que se vienen presentando y darle un camino correcto a la empresa para lograr así el cumplimiento de los objetivos propuestos en los próximos años.

Formulación del problema

¿Cómo puede contribuir el diseño de un plan estratégico en el proceso de toma de decisiones para la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES ubicada en el municipio de Tuluá Valle del Cauca para los años 2018-2022?

Justificación del Problema

Debido a los cambios que se vienen presentando en el mundo de las organizaciones, con respecto a la estructuración formal de la empresa y a la debida implementación de planes estratégicos que encaminen hacia el cumplimiento de los objetivos trazados a largo plazo, medianas y pequeñas empresas se ven envueltas en la necesidad de contar con una estructura formal bien definida la cual incluya aspectos como misión, visión, objetivos, políticas y estrategias que les contribuyan al óptimo desarrollo de los factores internos y externos de la organización.

El cumplimiento de los objetivos que se trazan las empresas conllevan al crecimiento integral de la misma, si la gestión administrativa que se realiza es la adecuada se supondría que los procesos misionales de la empresa marchen de la forma correcta, minimizando de esta forma el posible surgimiento de problemas a futuro, es debido a estas afirmaciones que se considera justo y necesario implementar herramientas administrativas que contribuyan al desarrollo formal y óptimo de la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES, en donde se formule un plan estratégico capaz de brindar las bases necesarias para ejecutar de

la mejor manera la toma de decisiones dentro de la misma por medio de las estrategias definidas de forma adecuada.

Justificación Teórica

Para el desarrollo de la investigación propuesta y el óptimo cumplimiento de los objetivos planteados en ella, se tomará como base o referencia el tema de planeación estratégica y todo lo que esta enmarca con respecto a sus autores, modelos, teorías y herramientas correspondientes.

Principalmente se tomara el modelo de planeación estratégica que plantean los autores (Wheelen & Hunger, 2007, págs. 10-18) proponen un modelo de planeación estratégica el cual se ajusta a lo que se desea desarrollar en el proyecto, dicho modelo se divide en cuatro fases (Análisis Ambiental, Formulación de estrategias, Implementación de estrategias y Evaluación y Control) y es a raíz de este modelo que se plantearon los objetivos específicos del proyecto, formulando de esta manera el Que, el cómo y el porqué del trabajo para poder así desarrollar paso a paso las estrategias y las respectivas actividades que se deben ejecutar para obtener el cumplimiento de dichos objetivos.

Con respecto a lo anteriormente mencionado cabe resaltar que el único modelo de planeación estratégica que se tomara como base para el desarrollo es el de Thomas Wheelen y David Hunger, con respeto al desarrollo de cada una de las fases que estos dos proponen se tendrán en cuenta conceptos y teorías administrativas como son el marco PESTEL, el desarrollo de la matriz de Ansoff , Kaplan y Norton con el cuadro de mando integral o mapa estratégico considerando que son las que mejor se acoplan a la intención del proyecto, haciendo uso de estas teorías y de sus respectivas herramientas se pretende desarrollar de manera precisa el análisis y la formulación de estrategias de la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES.

Justificación Metodológica

Para establecer un cumplimiento adecuado con respecto a los objetivos planteados sobre la formulación de un plan estratégico, se considera pertinente hacer uso de teorías administrativas relevantes sobre la estructuración formal de una organización, modelos de planeación estratégica y matrices que determinen el estado en el cual se encuentra la empresa con respecto a los ambientes macro y micro, las bases mencionadas se tomaran como referencia para ejecutar la planeación estratégica dentro de COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES dándole una orientación propia para formular herramientas que se ajusten con facilidad al perfil de la organización.

Dicha planeación estratégica se desarrolló principalmente a través de observaciones directas y entrevistas realizadas con respecto al entorno de la empresa tanto interno como externo, al igual que los colaboradores de la empresa fueron tenidos en cuenta, es decir, que aquellos resultados obtenidos fueron de gran importancia para el desarrollo del proyecto, ya que sirvieron como bases sólidas requeridas para empezar con el diagnóstico, y así dar inicio con las estrategias que servirán de gran ayuda para el mejoramiento en la empresa.

Justificación Práctica

Por medio del presente trabajo como estudiantes de Administración de empresas queremos brindar un conocimiento más amplio al gerente de la EMPRESA COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES, mediante herramientas que le sean de apoyo a la hora de tomar decisiones acertadas dentro de la misma, para que de esta manera se pueda implementar una estructura organizacional formal y definida, mejorando así los procesos internos y externos, al igual que contar con la capacidad de afrontar la responsabilidad que implica ser gerente de una empresa.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico el cual influya en la buena práctica de toma de decisiones en los procesos misionales de la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES para los años 2018-2022.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional a la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES.
- Realizar un análisis al ambiente interno y externo de la empresa correspondiente al año 2017.
- Definir la misión, visión, objetivos, valores y políticas de la empresa.
- Formular las estrategias necesarias para garantizar el buen desarrollo de la planeación propuesta en los años 2018-2022.
- Proponer los indicadores necesarios para que la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES lleve a cabo la respectiva evaluación y control de las estrategias.
- Proponer un plan de acción el cual contenga los programas que se requieren para el desarrollo del plan estratégico diseñado.

Resultados Esperados

Tabla 1

Resultados Esperados.

Objetivos Específicos	Producto(s) Esperados
- Realizar un diagnóstico situacional a la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES. - Realizar un análisis al ambiente interno y externo de la empresa correspondiente al año 2018. - Definir y establecer la misión, visión. Objetivos, valores y políticas de la empresa. - Formular las estrategias necesarias para garantizar el buen desarrollo de la planeación propuesta en los años 2018-2022.	- Información general de la empresa. - Identificar el modelo de negocio. - Matriz Vester - Conclusiones sobre el estado actual de la empresa - EFAS, IFAS. - Marco PESTEL - DOFA - MISIÓN, OBJETIVOS., VISION, VALORES, POLÍTICAS. - Matriz PEYEA. - Matriz MPC. - Mapa estratégico. - Matriz de Ansoff. ESTRATEGIAS: Corporativas, Competitivas, De negocios, Funcional, mercado, etc.
- Proponer los indicadores necesarios para que la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES lleve a cabo la respectiva evaluación y control de las estrategias. - Proponer un plan de acción el cual contenga los programas que se requieren para el desarrollo del plan estratégico diseñado.	- Indicadores de gestión. - Plan de acción años 2018-2022

Fuente: Elaboración Propia.

Alcances de la Propuesta

En el desarrollo de este proyecto se pretende realizar análisis externos e internos de la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES, la cual se encuentra ubicada en el municipio de Tuluá Valle del Cauca, en donde se identificará el perfil de la empresa y sus respectivas variables que constituyen su entorno organizacional, para poder así determinar su respectiva estructura organizacional y su posición competitiva frente a sus rivales directos. También se le brindará al administrador de esta empresa herramientas estratégicas que sean de ayuda al momento de tomar decisiones relevantes.

Es de vital importancia definir el límite del trabajo a realizar, puesto que solo se brindarán herramientas necesarias para la óptima ejecución de la toma de decisiones, es decir, que no nos enfocaremos en brindar herramientas con fines ajenos a este, debido a que los principales problemas que se generan son a raíz del manejo administrativo inadecuado que se presenta en COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES. De igual forma solo se llegará hasta el punto de formulación de estrategias, dejando de forma clara el plan de acción necesario para poner en marcha el proyecto por parte del administrador para que así este continúe con el proceso, realizando su debida implementación, evaluación y control de dicho plan estratégico.

Marco Referencial

Marco Histórico

Historia de la planeación estratégica

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos del siglo IV A.C y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro "El Príncipe", también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

La planeación estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

La aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

Durante la primera y segunda guerra mundial se dieron los primeros indicios de la planeación estratégica, debido a que se llevaban a cabo estrategias para combatir al enemigo o contrarrestar los ataques de éste.

Sin embargo, la mayoría de estas estrategias se basaron según la situación y condiciones que se vivían en ese momento, y estas no eran propiamente el resultado de un plan previamente detallado y definido.

Después de las guerras, en los años cincuenta y sesenta, la planeación estratégica no recibió demasiada atención, debido a que durante este periodo se presentó un ininterrumpido crecimiento con las siguientes características:

- Estabilidad mundial
- Ausencia de recesión
- Bajas tasas de inflación, desempleo e interés.
- Existencia de materiales
- Abundante energía

Es decir, que no existía justificación para aplicar la planeación estratégica, pues en ese entonces todas las condiciones eran optimas y apropiadas para las empresas de aquella época.

Sin embargo, a partir de los años setenta se presentaron situaciones adversas a las de los años sesenta, entre estas:

- Recesiones económicas.
- Inflaciones sin precedentes.
- Escasez de petróleo.
- Incremento de la competencia a nivel mundial.

A raíz de estas situaciones a principios de los años sesenta, en respuesta a tales circunstancias, se le empezó a darle atención a la planeación estratégica y se logró

comprobar que aquellas empresas que la aplicaban estaban en mejor posición sobre aquellas empresas que no la aplicaban.

Durante el transcurso de la década de los ochenta y a principios de los años noventa hasta la actualidad, en la cual las condiciones económicas y de mercado hacen que las empresas presten mayor interés a la planeación estratégica dentro de su organización.

En estas últimas décadas, surge el paradigma de cultura organizacional, según el cual para que una empresa tenga éxito, no solo requiere de una buena organización y una buena estrategia, sino de un grupo de personas que conformen un equipo capaz y comprometido con la institución y la estrategia.

Definición de planeación estratégica

La planeación estratégica es una actividad de alto nivel en el sentido de que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además, se requiere adhesión de la alta dirección para obtener apoyo y aceptación en niveles más bajos.

En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

La planeación estratégica da respuesta a preguntas como las siguientes:

¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?

¿Quiénes son nuestros clientes y quienes lo deberían ser? (Andreni, 2007)

Historia de la carpintería y la ebanistería

Es común decir que es uno de los oficios más antiguos. La carpintería ha desarrollado su trayectoria a lo largo de todos estos siglos, a través de artesanos que adquirieron diversas técnicas, abriendo la artesanía original hasta constituirse en una verdadera profesión e inscribirse la carpintería junto a un arte que adquirió con los siglos estilo propio: la ebanistería.

La existencia de un material natural está estrechamente relacionada con la invención de las herramientas para su explotación y determina las formas constructivas. Por ejemplo, la carpintería de madera apareció en las diferentes áreas boscosas del planeta, y la madera sigue siendo, aunque su uso esté en declive, un material de construcción importante en esas áreas.

En la antigüedad los egipcios embalsaban a las momias y lo colocaban en ataúdes de madera cuya forma y decoración representaban al difunto.

En la edad media crearon una silla de caja hecha a base de cuartones, luego en la edad clásica realizaron los armarios empotrados.

En el siglo XXI la madera es reconocida como un material primordial para la construcción de muebles, puertas y estructuras arquitectónicas. Carpintería es el nombre del oficio y del taller o lugar donde se trabaja la madera y sus derivados con el objetivo de cambiar su forma física para crear objetos útiles al desarrollo humano como pueden ser muebles para el hogar, marcos de puertas, juguetes, escritorios de trabajo, etc. Carpintero es la persona cuyo oficio es el trabajo en la madera, ya sea para la construcción como en mobiliario.

El trabajo de la madera es una de las actividades de la industria humana más antigua que existe por lo cual en cada cultura y regiones encontraremos diferentes maneras y herramientas de trabajar este bello material.

El arte del carpintero como del ebanista, exige una gran práctica en los talleres para la parte ejecutiva, y algunos conocimientos de geometría para el trazado.

La ebanistería tuvo sus inicios en el trabajo con madera de ébano de ahí su nombre, que antiguamente era muy rara y costosa, proveniente sobre todo de Córcega y del norte de África. Por ello, la confección de muebles con esta madera se convirtió en un oficio de calidad artesanal, donde junto a la técnica se valoraba la habilidad del ebanista, así como la artísticidad de la decoración elaborada en ellos. A partir del siglo XVII, el ébano comenzó a ser sustituido por maderas teñidas. Desde entonces se entiende la ebanistería como la confección de muebles con maderas valiosas.

La ebanistería se distingue de la carpintería en que produce muebles más elaborados, generando nuevas técnicas y complementándolas con otras para la manufactura de algunas piezas, tales como la marquetería, la talla, el torneado y la taracea, entre otras técnicas. Aún sin ser característica propia el uso de algún material específico, la ebanistería busca desarrollar muebles de mejor calidad y diseño. Este es el oficio que acompaña el proceso de diseño del mobiliario, ya sea comercial o doméstico.

El ebanista ha de inventar formas con arreglo a los caprichos de la moda y saber hacer los cortes necesarios para llegar a ellas (Herrera, s.f).

El sector de las maderas en Colombia

El sector forestal, madera y muebles tiene perspectivas de crecimiento derivadas de la demanda creciente de productos forestales por parte de las principales economías del mundo. Sin embargo, Colombia no ha explotado el potencial del sector, rezagándose regionalmente y perdiendo participación en el comercio de varios productos derivados de la madera. El desconocimiento de la actividad, el inadecuado manejo forestal y las limitaciones en infraestructura y en la adaptación de nuevas tecnologías, entre otros, contribuyen a explicar esta situación.

La industria de muebles de madera está conformada en su mayoría por pequeños talleres con carácter semi-industrial o artesanal. Las capitales de fabricación de muebles -Bogotá, Medellín, Cali, Popayán- están lejos de los principales centros de producción de materias primas -Llanos, Amazonía y Pacífico- lo que tiene consecuencias importantes sobre los costos de producción. La estructura de costos del subsector de muebles refleja la utilización de mano de obra no calificada con bajos salarios y baja productividad. Los bajos porcentajes dedicados a energía y depreciación señalan también la baja mecanización de la producción y la poca reconversión tecnológica en el sector. (Rodriguez C. , 2007)

Los fabricantes y distribuidores de muebles en el país han tenido un buen año. Las cifras que maneja el Dane, tanto en producción de este tipo de productos como de ventas industriales y ventas al por menor, señalan que han sido uno de los sectores con mayor crecimiento.

Entre enero y junio, la fabricación de muebles en la muestra mensual manufacturera del Dane tuvo un incremento, en términos reales, del 20,8 por ciento, muy por encima del que tuvo toda la industria en el mismo periodo del año pasado, el cual fue del 5,4 por ciento.

Las ventas reales de muebles registraron un aumento del 18,3 por ciento en el mismo lapso, también muy por encima de las ventas totales de la industria, que crecieron 4 por ciento. En cuanto a las ventas al por menor, es decir los muebles que compró el consumidor final, tuvieron un alza del 21 por ciento, también más alto que las ventas totales del comercio, las cuales crecieron 15,36 por ciento.

Para los empresarios del sector, este buen comportamiento se debe a dos factores. Por un lado, la mayor construcción de vivienda en los estratos 3 al 6 y, por otro, la sobreoferta de oficinas que hay en Bogotá. (Portafolio, 2010)

Marco Conceptual

Para el desarrollo de este marco conceptual, se abordarán términos que son de gran importancia para el desarrollo de este proyecto, por eso se hará una descripción de cada uno de ellos, comenzando por el que se considera que es el más importante, que es PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, “El elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas” (Spessot, 2012). esta es una definición que nos da el autor Alfred Chandler, pero para considerar otra perspectiva acerca de este término, se describe entonces la definición que nos presenta el autor Peter Drucker, “Es un medio para evaluar el riesgo y tratar de mantener a la organización adaptada a la forma óptima, analizando constantemente los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos disponibles” (Rodriguez C. , 2008)., sin dejar entonces por fuera otros autores de gran importancia como lo son Chiavenato y su definición sobre la planeación estratégica “Se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos, es generalmente una planeación global y a largo plazo” (Borbolla, 2017).

Wheelen y Hunger “Es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación” (Wheelen & Hunger, 2007, pág. 03). Todas estas definiciones tienen algo en común, pero se tomará como referente más importante, aquella definición dada por Thomas Wheelen y David Hunger, puesto que son autores de gran importancia para el desarrollo de este trabajo, y son nuestros referentes principales.

Otro de los términos que se definen de gran importancia es el de EMPRESA, para ello se tomará una definición que brinda Bancoldex, el cual considera que es “Se clasifica como empresa aquella una unidad económica que tiene activos totales hasta de 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes y menos de 10 empleados. (Según la ley 590 de julio 10 de 2000, modificada por la Ley 905 de 2004” (Bancoldex, 2013).

De igual manera se utiliza el termino MISIÓN, el cual definen los autores O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt como “La misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?, o el autor Enrique Franklin como “Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible.” Para definir este término también se tiene en cuenta el aporte que hace el autor Jack Fleitman el cual define misión como “Suele ser definido como el modo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión” (Thmpson, 2005).

Uno de los términos más importantes para el desarrollo de este trabajo es el de OBJETIVO el cual se define según Harold Koontz como “Aquellos aspectos materiales, económicos, comerciales y sociales, en dirección a los cuales las organizaciones dirigen sus energías y sus recursos, esos aspectos son utilidades, rentabilidad, buena imagen, responsabilidad social,

productividad, productos o servicios de calidad, buena percepción del cliente, etc.”

(Psicología y Empresa, 2010).

Otro termino que es de vital importancia tener en cuenta es el de ESTRETEGIA el cual nos define el autor M. Porter como “La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.”, para el autor K.J. Halten como “El proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos.” Y para el autor Ohmae es “El comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades del consumidor. (Ronda, 2002) , y como referente se utilizará la definición que brinda el autor M. Porter, pues es una definición más completa y se ajusta a lo que se quiere definir.

A continuación, se describe lo que para la autora Medina Mariana es POLÍTICA, otro termino importante dentro del desarrollo de una planeación estratégica “Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización” (Medina, 2012).

PLAN DE ACCIÓN según el ministerio de salud y protección social es “una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado” (Minsalud, 2017).

TOMA DE DECISIONES, un término realmente relevante puesto que es de gran importancia para el desarrollo de los procesos administrativos de cualquier organización y

para definir este concepto se tomará como referente al autor Chiavenato el cual nos precisa que para toma de decisiones tales como “la selección de un curso de acciones entre varias alternativas, y constituye por lo tanto lo esencial de la planeación” (Ramirez, Gutierrez, Castellanos, & Herrera, 2014).

Para concluir, se tendrá en cuenta la definición del concepto ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL del autor Robbins ya que su aporte es de gran relevancia para este trabajo, “La estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades, estas a su vez se dividen en especialización del trabajo en el que está, es el grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados. Después de ello se realiza la departamentalización que es la base para agrupar puestos en una organización” (Diaz, 2012).

Marco Teórico

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación

Es la planeación más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar que debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro, lapso que se define de largo plazo.

En planeación estratégica se sigue el principio del compromiso, por lo que los administradores no deben incurrir en costos de planeación a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión

Integrada por las estrategias que se derivan de la misión, la visión y los escenarios.

Sus principales características son:

- a) Está proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años.
- b) Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizacional.
- c) Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás. (Osorio, y otros, 2007)

El referente teórico del proyecto parte de la planeación estratégica, ya que este es el concepto central y la herramienta a tener en cuenta al momento de orientar a la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES al buen desarrollo de sus procesos internos y externos, encaminándola hacia la obtención del éxito empresarial dado a que una empresa que no cuente con una planeación estratégica, pierde visión a futuro y por lo tanto el riesgo para no mantenerse en el mercado es alto.

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica

incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria (Wheelen & Hunger, 2007, pág. 03).

Para realizar proceso adecuado de planeación estratégica sobre el modelo de Thomas Wheelen y David Hunger primero que todo antes de formular las estrategias se debe desarrollar el análisis ambiental el cual defina la posible identificación de oportunidades y amenazas en lo que respecta al área externa de la empresa, ya para el ambiente interno se buscaría detectar sus fortalezas y debilidades.

El análisis ambiental es la vigilancia, evaluación y difusión de la información desde los ambientes internos y externos de la corporación. Las empresas emplean esta herramienta para evitar sorpresas estratégicas y asegurar su salud a largo plazo. La investigación ha descubierto una relación positiva entre el análisis ambiental y las utilidades que este deja (Wheelen & Hunger, 2007, pág. 73).

Para concluir con estos referentes se tienen en cuenta un par de autores los cuales dan su punto de vista sobre lo que es hoy en día la planeación estratégica y que tan importante puede llegar a ser para aquellas empresas que la tienen como un punto clave para lograr el éxito, para determinando sus diversos modelos referentes al tema para constatar mejor este concepto

El modelo de planeación de Frank Banghart, Quizá una de las descripciones más claras y completas del proceso de planeación, de acuerdo con la corriente de sistemas, es la que propone Frank Banghart en su obra Education Planning, que incluye las siguientes fases: definición del problema, conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas, evaluación de planes o de alternativas, selección de planes o de alternativas, instrumentación del plan o de la alternativa y retroalimentación.

El modelo de Tom Lambert de planeación estratégica, El autor de este modelo plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica, y son: Paso uno: Establecer la Visión; Paso dos: Definir la situación actual; Paso tres: Acordar su Misión; Paso cuatro: Desarrollar sus Objetivos; Paso cinco: Generar Alternativas; Paso seis: Seleccionar Estrategias; Paso siete: Convenir Tácticas; y Paso ocho: elaborar el Plan Táctico (Flores & Gómez, 2008).

“La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Lozano, 2017).

Marco Normativo

En cuanto a la constitución legal de la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES, se tiene en cuenta que, aunque lleva varios años activa en el mercado de Tuluá, solo hasta el 2005 se constituye ante cámara de comercio, y hace la gestión para obtener los papeles reglamentarios requeridos para poder estar laborando en el mercado legalmente, teniendo en cuenta DIAN, CAMARA DE COMERCIO, RUT y NIT.

En estos momentos la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES, está pasando por una auditoria donde se van a tener en cuenta diferentes normas y leyes, ya que hasta este momento no se han tenido en cuenta que existan y que se deben tener presentes para no violarlas, y más en esta empresa que se trabaja con materia prima que debe ser

extraída de sitios autorizados que no incumplan los parámetros de seguridad del medio ambiente.

Es por esto que ahora piensan en incluir bases en cuanto a calidad (ISO 9000), seguridad del medio ambiente (ISO 14000), LEY 1021 DE 2006, que también indica cuales son los principios de desarrollo sostenible y preservación del medio ambiente, LEY 100 DEL 93 que tiene en cuenta el sistema de seguridad social integral y todos los beneficios en cuanto a salud que deben tener todos los colaboradores de la empresa.

A continuación, se exponen algunas leyes que se consideran importantes para tener en cuenta al momento de llevar a cabo los procesos de compra de materia prima y producción por parte de la empresa:

Tabla 2

Marco Normativo.

NORMATIVIDAD	CONCEPTO	RELEVANCIA
LEY 1021 DE 2006	Esta ley nos habla sobre el manejo y la producción industrial a partir de materia prima disponible que procede de bosques naturales. Y también atiende los principios de desarrollo sostenible.	Esta ley es de gran importancia para la realización de nuestro trabajo, puesto que para la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES, es de vital importancia, tener conocimientos claros sobre ella, puesto que, al momento de adquirir materias primas, se tenga en cuenta que existen lugares adecuados para dar estos insumos, sin violar ninguna ley sobre cuidado del medio ambiente.
LEY 99 DE 1999	A través de esta norma se crea el Ministerio de Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables,	Esta ley es importante ya que por medio de ella se puede obtener información acerca del cuidado del medio ambiente, y también de lo que pueden hacer con los residuos de la madera, es decir, que se regule

	se organiza el Sistema Nacional Ambiental -SINA- y se dictan otras disposiciones.	mediante esta ley, para que en ningún momento se esté afectando el estado del medio ambiente o viole la ley.
	El sistema de seguridad social integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.	En el caso de esta ley se puede decir, que la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES, suple de manera correcta aquellas normas y que tiene a todos sus empleados y a los familiares de sus empleados bajo parámetros legales pagando salud y pensión. Y que, ante cualquier eventualidad, los empleados están protegidos, puesto que las condiciones de trabajo también son aptas para desarrollar sus cargos.
LEY 100 DE 1993		

Fuente: Elaboración Propia.

Antecedentes O Estado Del Arte

Para el desarrollo del proyecto se tomará como referencia los siguientes trabajos o antecedentes que servirán de gran ayuda para la comprensión y ejecución correcta de la planeación estratégica en la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES.

Cabe resaltar que los antecedentes expuestos a continuación parten de concepciones desde el ámbito internacional, nacional y regional, determinando de esta manera la ampliación del tema con respecto al ámbito en cual fueron estudiadas las organizaciones, por otro lado también ha de tener en cuenta que los antecedentes mencionados a continuación son trabajos

de grados realizados en su totalidad, enfocados hacia la modalidad de planeación estratégica orientado a empresas que se mueven en el mercado de la madera.

Es un trabajo de grado en el cual se desarrolló la formulación de un plan de marketing a una empresa comercializadora de muebles de lujo en la ciudad de Riobamba, en el país de Ecuador, los señores Elias Ivan Coro Gavín y Marcos Raul Lara Haro fueron los que llevaron a cabo el planteamiento y ejecución del proyecto en el año de 2013 (Gavín & Haro, 2013).

Llama la atención la similitud que existe entre esta empresa y COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES ya que ambas son pequeñas empresas familiares que cuentan con una amplia aceptación en el mercado por parte de los consumidores hacia los productos que estas ofrecen, sin embargo la única característica diferenciadora es que COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES se dedica a la producción y comercialización de muebles, cocinas integrales y productos derivados de la madera y la empresa de Riobamba solo ejecuta la labor de comercialización.

Por medio del análisis del trabajo se dio a conocer la importancia de contar con una proyección a mediano y largo plazo por parte del área administrativa de una organización para poder así visualizar con facilidad lo que está sucediendo y lo que posiblemente podría presentarse en la misma, para este caso se está haciendo referencia al departamento de mercado en donde se planteó desarrollar un estudio previo al producto y consumidores para determinar el comportamiento del mercado para posteriormente desarrollar una serie de estrategias que encaminaran al mejoramiento de las ventas y posicionamiento de la marca en el sector.

En el año de 2010 Millerlandy Leal Gutiérrez y Andrea Constanza Ortiz Escobar dos estudiantes del programa de administración de empresa de la universidad de la Salle ubicada en la ciudad de Bogotá, para el cumplimiento de los requisitos para optar por el título como Administradores de empresas desarrollaron un trabajo de grado que consiste en una PROPUESTA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA PEKOS LTDA, siendo PEKOS una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de cocinas integrales resaltando la calidad en los productos ofrecidos, el plan estratégico desarrollado analizo los factores más importantes de la empresa tanto a entornos internos y externos, al igual que se dio un rediseño a la estructura organizacional con la que esta contaba. Este antecedente ayudo en cierta medida a la comprensión de cómo sería el proceso para llevar a cabo la formulación de un plan estratégico en COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES (Gutierrez & Escobar, 2010).

Por otro lado en el año del 2008 en la ciudad de Bogotá, Diana Milena Guerrero y Alexandra Perico Quimbaya dos estudiantes del programa de Administración de empresas de la universidad la Salle se dieron a la tarea de realizar un DISEÑO DE LA ESTRUCUTRA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA SALITRE MARAMO'S CLUB S.A., el objetivo es darle un direccionamiento estratégico a la empresa para visualizar un poco como será dentro de unos años, al igual que brindarle herramientas que le ayuden a ser más competitiva en el sector y perdure en el mercado (Guerrero & Quimbaya, 2008).

En la ciudad de Santiago de Cali en el año 2013 la estudiante Ingrid Lorena Saldarriaga Pérez del programa de Administración de empresa de la Universidad Autónoma de Occidente se dio a la tarea de diseñar un PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA “MUEBLES G Y G”, en el cual se desarrolló un estudio exhaustivo sobre cada uno de los departamentos de la empresa determinando de esta manera las falencias que se venían presentando para posteriormente desarrollar las alternativas que mejor se ajustaran al modelo

de negocio. Con este estudio se amplió más la visualización sobre cómo se funciona el mercado de la comercialización de cocinas integrales y muebles, al igual que identificar cuáles son las amenazas y oportunidades que se pueden encontrar en el en una Ciudad aledaña a Tuluá (Perez, 2013).

Se tendrá en cuenta también el trabajo realizado en la universidad de la Salle, en Bogotá donde se pretende realizar un DISEÑO DE LA ESTRUCTURA GERENCIAL INTEGRAL DE LA EMPRESA G.R y el cual realizo un diagnóstico de la situación actual de esta empresa mediante la matriz DOFA, y que posteriormente diseño una estructura gerencial, la cual permitió que esta, ya con el desarrollo de estas actividades dentro de la organización, esta se convirtió en una empresa más sólida y con un mayor grado de competitividad en el mercado (Daza & González, 2008).

Otro antecedente a tener cuenta es un PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO DE MUEBLES ESTUPIÑAN LTDA AL HORIZONTE DEL AÑO 2014 en el cual mediante el análisis interno y externo de la organización y un respectivo diagnostico se logró fortalecer y posicionar esta empresa, siendo así una empresa más rentable y productiva (Mantilla & Camargo, 2014).

DIAGNOSTICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2000 AL INTERIOR DE LA EMPRESA MADERAS DE YUMBO LTDA es otro trabajo de gran ayuda ya que mediante el cual midieron los niveles de calidad en cuanto a esta empresa se logró establecer un plan de implementación de aquellos factores de calidad en los cuales se presentaban falencias, y esto aseguro que la empresa mejorará notablemente (Quintero & Valencia, 2008).

El siguiente trabajo tiene como objetivo realizar un DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “GRS” QUE PERMITA DETERMINAR LA

FACTIBILIDAD EN LA AMPLIACIÓN DE LA LÍNEA DE MUEBLES DE MDF Y MELAMINA el cual implemento una serie de estrategias, guiados por el análisis de factores internos y externos y así lograr que se incrementaran las ventas de una manera significativa (Bajaña, Maricela, & Ramos, 2013).

PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS VENTAS DE LA EMPRESA MIZPA S.A DISTRIBUIDORA DE TABLEROS DE MADERA PARA CONSTRUCCION Y ACABADOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL es un trabajo realizado en Ecuador y el cual mediante el planteamiento de una serie de estrategias de marketing y un análisis de la situación de la empresa, se determina cual es el mercado objetivo, y se empieza entonces a enfocar la organización para que logre obtener mejores resultados (Colomnt & Landaburu, 2014).

Para concluir con esa serie de trabajos relacionados al tema de investigación, fue de gran ayuda para poder ampliar varios temas y obtener más claridad al plasmar los conocimientos en el proyecto , se tiene el trabajo realizado en Quito Ecuador, y tiene como título “PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE MUEBLES RTA DE LA EMPRESA MODUMADERA S.A. EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO” y en el cual se tuvo en cuenta un análisis situacional de los aspectos internos y externos de esta organización, y así se logra entonces determinar los gustos y preferencias de los posibles consumidores, logrando con esta implementación un incremento significativo en la ventas de dicha empresa (Ordoñez, 2011).

De acuerdo a los antecedentes bibliográficos mencionados anteriormente, se puede llegar a la conclusión de que todos estos trabajos de grado expuestos contienen una relación, debido a que tienen como objetivo establecer estructuras organizacionales firmes, al igual que desarrollar estrategias capaces de darle un crecimiento positivo a la organización, sin

embargo cada uno de estos trabajos van enfocados a distintas áreas o departamentos, buscando siempre el cumplimiento de los objetivos trazados a largo plazo, esto se debe a que cada organización es diferente a pesar de que se desenvuelva en el mismo sector, es decir que cada una tiene una situación problema y es ahí la razón principal por la cual se desea mejorar.

Estos antecedentes ayudan a comparar los diferentes modelos y teorías administrativas empleadas para su debida ejecución, obteniendo de esta manera un conocimiento más profundo en lo que concierne a la formulación de planes estratégicos. Por otro lado, también se exponen los diferentes resultados que se lograron obtener, demostrando de esta manera el tipo de cumplimiento entre lo propuesto y lo alcanzado por parte de los autores.

Tipo De Estudio

El tipo de investigación a emplear será la investigación exploratoria, ya que es una investigación más amplia, la cual permite analizar varios puntos desde una perspectiva general dentro de la organización, es decir, que con una investigación de tipo exploratorio se puede obtener información más completa, la cual determine causas y efectos en términos reales. Para hacerla más completa aun, se tendrá en cuenta la investigación descriptiva, pues en este tipo de investigación se pueden describir las situaciones, es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado evento dentro de la organización, dentro de esta se tiene en cuenta opiniones, puntos de vista y actitudes de quienes conforman la empresa. Es de esta manera, que con la información que se obtiene, y con los conocimientos previos se logrará dar una respuesta a la situación problema sobre la cual se está indagando.

Diseño Metodológico

Objeto y Unidad de Análisis

Se tomó como objeto y unidad de análisis a la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES para el desarrollo de la investigación o estudio pertinente, dando paso posteriormente al óptimo diseño del plan estratégico.

La intención es conocer con claridad cuáles son los aspectos internos y externos con los que cuenta la empresa, determinando de esta manera las herramientas, estructura, procesos misionales, competidores y proveedores identificando finalmente las necesidades a suplir y las ventajas competitivas con las que se cuenta si es el caso.

Área de Estudio

El área de estudio que se tomó para el ejercicio del proyecto fueron los colaboradores de la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES ubicada en el municipio de Tuluá Valle del Cauca, de esta manera se esperaba alcanzar una investigación amplia y una obtención de resultados orientados al tema de interés, se tomó como referencia a estas personas ya que son agentes involucrados directamente en lo que respecta al funcionamiento de la empresa.

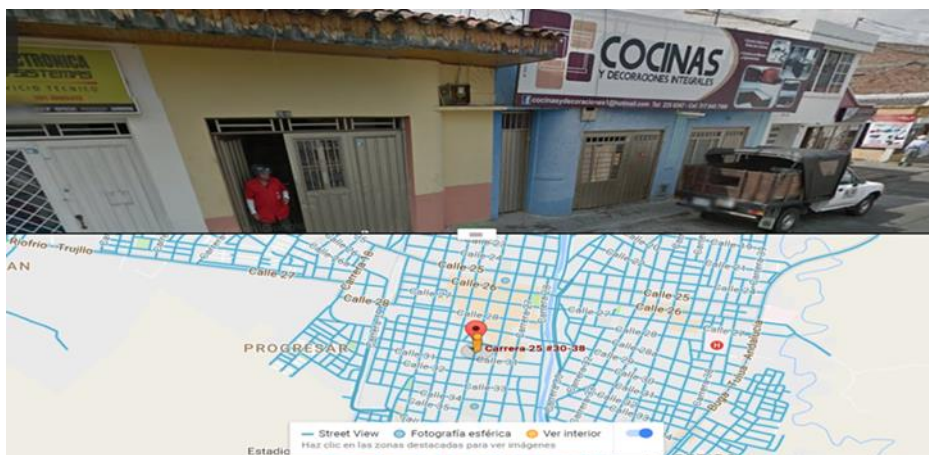


Figura 1: Ubicación Cocinas Y Decoraciones Integrales

Fuente: Elaboración Propia

Decisión Muestra

Las muestras realizadas pertenecen a cada uno de los colaboradores de la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES, por hablar de los colaboradores de esta, donde se aplicó una entrevista, diagnosticando factores como (fortalezas y debilidades) que son de gran importancia a la hora de realizar estrategias, ayudando al momento de tomar decisiones, mejorando el nivel de la empresa, y en cuanto al ambiente externo de la empresa se tomó como referencia los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales con el fin de determinar factores externos como (oportunidades y amenazas) identificando el comportamiento de la empresa en su entorno y el grado de influencia de estos elementos.

Colaboradores

Actualmente los colaboradores de la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES se encuentra conformada de la siguiente manera:

Tabla 3

Colaboradores de la Empresa

Colaboradores de la Empresa	Cantidad
Gerente	1
Administrador	1
Operarios	9
Servicio De Entrega E Instalación	2
Vendedores	3
Total Colaboradores	15

Fuente: Elaboración Propia**Población Externa**

Actualmente la población externa de la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES en lo que concierne a sus clientes finales se encuentra conformada en un año aproximadamente de la siguiente manera:

Tabla 4

Población Externa

Población Externa	Cantidad
Clientes Eventuales	262
Total Población Externa	262

Fuente: Elaboración Propia**Método o métodos de investigación**

Se empleó el método de investigación mixta dado a que esta abarca aspectos cuantitativos y cualitativos, rescatando sus mayores potenciales para hacer uso de ellos y poder obtener de esta forma una investigación más integral y con múltiples variables, al optar por implementar este tipo de método lo que se buscó fue obtener una reducción en lo que concierne a la incertidumbre en los resultados encontrados y así desarrollar un estudio que garantice mayor precisión.

Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información

Las fuentes primarias de donde se tomó la respectiva información requerida para el desarrollo del proyecto, fueron de los colaboradores y los factores PEST de la empresa, mediante observaciones y entrevistas, se determinaron aquellos elementos que son importantes a la hora de realizar el diagnóstico de la empresa, cabe resaltar que fueron efectuados mediante instrumentos como: (una guía de entrevista estructurada, observaciones e investigaciones).

Las fuentes secundarias tomadas en cuenta son trabajos de grados nacionales e internacionales que respectan a la formulación de un plan estratégico en una empresa, de igual forma sirvió como herramienta de apoyo la base de datos de la Universidad del Valle y el libro ADMINISTRACION ESTRATEGICA Y POLITICA DE NEGOCIOS de la autoría de Thomas Wheelen y David Hunger el cual fue tomado como modelo de desarrollo.

Procedimiento para la obtención y análisis de datos

Para procesar la información y hacer un recuento de todas aquellas variables encontradas, se tuvo en cuenta tabular todos estos datos en matrices, en donde se plasmaron las respuestas obtenidas por los colaboradores de la empresa mediante un diagnóstico final que sirvió para entender mejor dichas respuestas, posteriormente se analizaron y finalmente se concluyó.

Posibles fuentes de error

Lo que puede afectar la veracidad de la información, es que se haya sesgado de alguna manera la información externa recolectada sobre la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES, dado a que de pronto la información obtenida en revistas, documentos o páginas web contenga información alterada.

Por otro lado, también una posible fuente de error que podría presentarse, sería que los datos que suministren las personas en las entrevistas sean falsos, afectando significativamente el desarrollo del proyecto.

Modalidad

La modalidad implementada en el trabajo de grado es de Plan Estratégico, a los empresarios interesados, con la metodología, orientación y guía del profesor. En esta opción se lograron aplicar conceptos y técnicas de diferentes prácticas administrativas como la Planeación Estratégica a una pequeña o mediana organización de cualquier sector o actividad productiva. Se dispone de un cupo de 15 a 20 estudiantes para esta opción, que podrán trabajar en grupos de dos (2) personas o individualmente.

Los estudiantes del último año del Programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle que aplican a esta opción, prestarán ayuda profesional a las Organizaciones Públicas y Privadas de la región de acuerdo a su problemática y necesidades específicas, relacionadas con el desempeño organizacional (Universidad del Valle, 2006).

Capítulo II: Diagnóstico Situacional

Diagnóstico Situacional De La Empresa Cocinas Y Decoraciones Integrales

Información general de la empresa

Nombre de la empresa

La empresa en la cual se va desarrollar el proyecto de planeación estratégica es COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES la cual se encuentra inscrita como persona natural por la señora Diana María Ramírez Callejas.

Actividad que realiza

La empresa se dedica a producir armarios, comedores, nocheros, cocinas integrales, camas, escaleras, con materia prima proveniente de la madera y aglomerados, ofreciendo el servicio de entrega e instalación de los productos. COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES se caracteriza por emplear en sus procesos misionales, parámetros de calidad e innovación en cuanto a diseños personalizados. Actualmente la empresa se encuentra en un proceso de certificación en la norma ISO 14001, con el objetivo de atraer nuevos clientes, obtener mayor participación en el sector de la construcción y orientar la política de la empresa al desarrollo de procesos sustentables y respetuosos con el medio ambiente.

Localización

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES, actualmente cuenta con un punto de venta de solo muebles y alcobas ubicado en la calle 26 #30 – 19 en el municipio de Tuluá Valle del Cauca BARRIO VICTORIA , por otro lado en la dirección carrera 27 #27 – 80 se encuentra ubicado otro punto de venta en donde solo se ofrecen las cocinas; su sede principal, en la cual se llevan a cabo las operaciones de producción y administración está ubicado en la dirección Carrera 25 30-38 BARRIO SALESIANO todos estos locales están ubicados en el municipio de Tuluá Valle del Cauca, por otro lado también cuentan con un punto de sala de ventas en el municipio de Sevilla Valle del Cauca en la dirección Kr 48# 50-20 BARRIO CAFETERO. Sin embargo, a pesar de que COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES actualmente solo hace presencia en estos dos municipios, de igual forma también cuenta con operaciones de venta a lo largo y ancho del departamento Vallecaucano y en municipios aledaños al departamento.

Inicio y evolución

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES comenzó como un pequeño negocio ubicado en el municipio de Tuluá Valle del Cauca fundado por el señor Norberto de Jesús

Ramírez, al principio no iban bien las cosas, puesto que los contratos o los trabajos que resultaban eran de manera eventual e incluso eran tan pocos que el negocio pareciera no dar resultado, generando temor por la supervivencia del mismo, sin embargo la perseverancia de su dueño y el deseo de sacar adelante su propia idea de emprender pudo más que las adversidades por las cuales tuvo que pasar.

Fue un comienzo en el que muchas personas llegaban a cotizar los diferentes productos que se ofrecían, pero nunca se concretaba nada; pasaron un par de años y el negocio escasamente daba para pagar las deudas en cuanto a servicios públicos y arrendamiento, pero Norberto de Jesús Ramírez no desistía y seguía en la lucha por su negocio, siendo así por un par de años más hasta que la calidad de sus productos y el buen nombre que fue adquiriendo la marca comenzara a dar buenos resultados. Dichos resultados se vieron reflejados en el deseo de que más personas recurrieran donde el señor Norberto Ramírez para que él se encargara de diseñar y fabricar sus cocinas y muebles, de igual forma aquellas personas que en un pasado cotizaban sin concretar alguna compra, regresaron tiempo después en busca de adquirir uno de sus productos dado por su buena calidad y diseños personalizados.

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES después de unos largos años y de empezar a ser reconocida en el municipio de Tuluá, comenzó a tener ventas en otras partes del departamento, como lo fue Buga, Cali, Sevilla, Caicedonia, entre otros. Cabe resaltar que los nuevos clientes y las ventas aumentaron mediante el voz a voz que se generaba por sus clientes satisfechos, ya que cabe resaltar que COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES es una empresa que hasta el momento ha invertido muy poco en publicidad.

Norberto de Jesús Ramírez hace ocho meses compró el terreno en donde se llevan a cabo las funciones de producción, minimizando gastos en cuanto a arrendamiento, por otro lado, también es importante mencionar que COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES

cuenta con un punto de venta en Tuluá, en el cual solo se exhiben Cocinas Integrales, siendo este punto una de las mayores estrategias que han desarrollado para atraer más consumidores. La empresa siempre se ha caracterizado en diseñar estilos propios e innovadores de acuerdo a cada gusto del cliente, atendiendo de esta forma cada una de las exigencias del consumidor.

Tiempo después Norberto de Jesús Ramírez estudio la posibilidad de abrir un punto de venta en Sevilla Valle del Cauca, pues al pasar de los años se dio cuenta que gran cantidad de sus pedidos eran provenientes de este lugar, así que se dio a la tarea de abrir un punto de venta en Sevilla Valle del Cauca en el cual se exhiben Cocinas Integrales al igual que alcobas, comedores, salas, armarios, entre otros productos.

Luego inauguro otro punto de venta en Tuluá, donde se tiene exhibida todas las mercancías a excepción de las cocinas, con el objetivo de darle salida a los demás productos.

La empresa desde el punto de vista interno, siempre ha venido manejando procesos poco prácticos y eficientes en cuanto al desarrollo de su administración en general y en la parte contable, trayendo consigo inconvenientes en cuanto al conocimiento actual y real de la empresa financieramente, al igual que el mal uso que se le está dando a cada uno de los recursos de la empresa, negándose así a las nuevas oportunidades que se le puedan presentar y abriendo campo a la sensación de incertidumbre en cuanto al futuro de la misma. El manejo que se le ha dado a servicios como el despacho e instalación de productos ha sido un dolor de cabeza para los clientes, puesto que por lo general siempre se presentan contratiempos y no se cumple con los periodos de entrega pactados, generando cierto grado de insatisfacción en su clientela. Sin embargo, a pesar de que sus procesos internos no son los mejores, la empresa siempre se ha preocupado por desarrollar productos de alta calidad al igual que siempre se han comprometido en profesar una cultura de amabilidad con el medio ambiente, teniendo en cuenta siempre su cadena de proveedores y reutilizando materiales.

Es así como hoy en día COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES es una empresa reconocida en el municipio de Tuluá Valle del Cauca, y la cual se encuentra en la constante búsqueda de mejorar sus procesos y de abarcar nuevos mercados como lo es el sector edificador.

Productos que elaboran

El portafolio de productos que ofrece COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES siempre se ha caracterizado por brindar diseños innovadores y originales, resaltando siempre la buena calidad en la materia prima empleada y compromiso en los procesos de transformación, sin embargo a pesar de ser poseedores de estas buenas características, se quedan cortos al momento de prestar el servicio de entrega e instalación de los pedidos, siendo en ocasiones un motivo por el cual se han ido yendo clientes de la empresa en busca de un servicio más puntual.

Actualmente en COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES se desarrollan los siguientes productos:

- CLOSET'S
- PUERTAS
- VENTANAS
- ALCOBAS
- SALAS
- COMEDORES
- ESCRITORIOS
- COCINAS

Información general del área de producción

Actualmente COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES cuenta con nueve empleados distribuidos en el área de producción, sin embargo, cabe resaltar que el número de empleados vinculados a la empresa varía de acuerdo a las temporadas de trabajo en donde aumentan o disminuyen los pedidos respectivamente, estos cuatro empleados se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- 1 pintor.
- 1 preparadores de la madera (la lijan y pulen).
- 1 ebanista
- 1 ayudante de ebanistería

Información general del área administrativa

Con respecto al área administrativa, la parte jerárquica de la empresa se encuentra compuesta por dos personas actualmente. A diferencia de lo que sucede en el área de producción, el número de personal vinculado a la empresa en el área administrativo ha permanecido constante, sin verse afectada por los cambios presentados en los comportamientos de las ventas.

El departamento administrativo se encuentra distribuido así:

- GERENTE (Norberto Ramírez)
- ADMINISTRADOR (Juan Camilo Ramírez)

Información general del área de ventas

Según una entrevista realizada al administrador de la empresa (Juan Camilo Ramírez), actualmente la empresa cuenta con tres vendedores distribuidos en los tres puntos de venta.

Información general área de staff

Actualmente en COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES se maneja una línea de Staff, la cual incluye los servicios de un contador y de dos instaladores de obra (logística). Cabe mencionar que estos servicios son requeridos por la organización de manera eventual.

Organigrama cocinas y decoraciones integrales

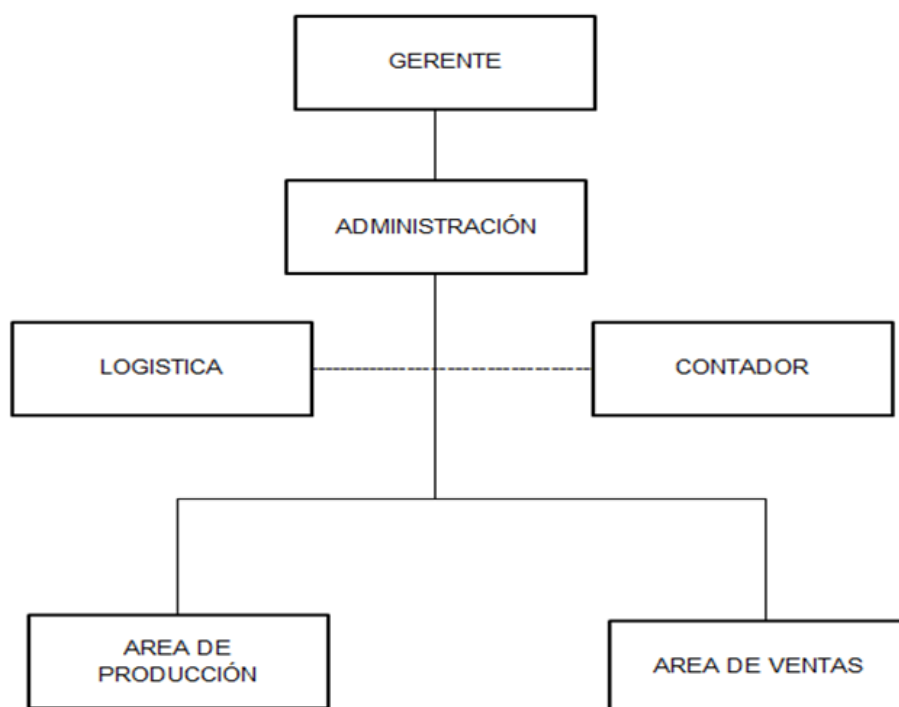


Figura 2: Organigrama

Fuente: Proporcionado por la Empresa

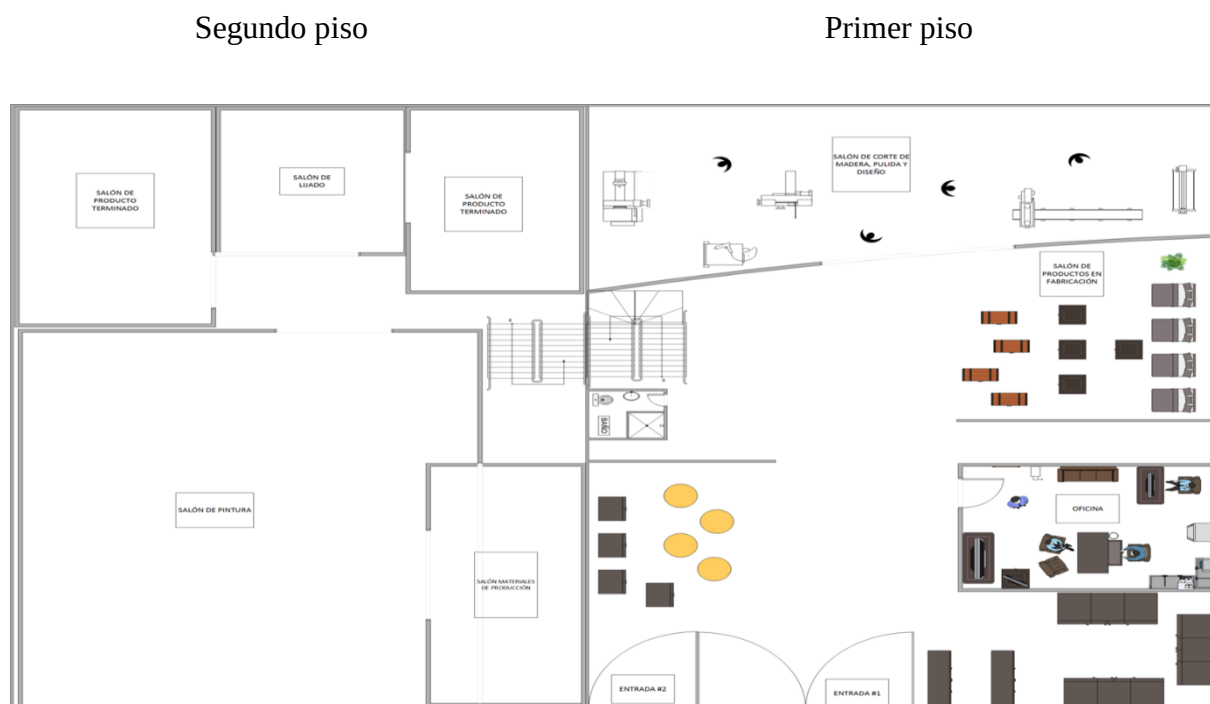


Figura 3: Distribución física del área de producción

Fuente: Elaboración Propia

Recursos Financieros

Capital de la empresa

El capital de la empresa actualmente es de \$ 253.371.240 según información proporcionada por Juan Camilo Ramírez, a quien se le realizó la respectiva entrevista.

Financiación con proveedores

En COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES se manejan tres proveedores, con los cuales se llevan a cabo negociaciones desde hace mucho tiempo y por lo cual a la empresa actualmente se le brinda un servicio de crédito en los pedidos que esta realice, siendo conscientes que dado el caso de incumplir en los periodos de pago se daría por terminado los servicios de crédito por parte de estos proveedores.

- MADERA LA RIVERA (60 días de crédito).
- ALMACÉN COLPINTURAS (60 días de crédito)

- MADECENTRO COLOMBIA S.A.S (90 días de crédito)

Préstamos bancarios

Actualmente la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES tiene obligaciones financieras por \$191.251.400, aportando cuotas mensuales fijas de \$ 15.937.617 más los intereses que se generen.

Instalaciones propias

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES se dio a la tarea de comprar el local ubicado en el municipio de Tuluá Valle del Cauca hace ocho meses por un monto de \$380.000.000, en el cual se han llevado a cabo las operaciones administrativas y de producción., sin embargo, cabe resaltar que anteriormente la empresa pagaba un arrendamiento de \$1.2000.000 incluyendo servicios. Actualmente este local, cuenta con medidas de 8.50 metros de ancho en la entrada del establecimiento, 17.50 metros de ancho en el fondo de la empresa en el área de producción, 38.30 metros de largo y consta de dos pisos, actualmente se encuentra en remodelaciones, buscando de esta forma hacer de las instalaciones de la empresa un espacio propicio y sano para el desarrollo de las actividades de la misma.

El punto de venta ubicado en la dirección Carrera 27 #27-80 en el centro de Tuluá también es propio, en el cual se exhiben las cocinas integrales que fabrica la empresa.

Instalaciones alquiladas

Por el contrario, uno de los dos locales ubicados en Tuluá Valle del Cauca donde se lleva a cabo las operaciones de ventas, más el local en Sevilla Valle del Cauca, son locales que

actualmente son alquilados, representando para COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES un gasto por el concepto de arrendamiento.

- Punto de venta Sevilla valle del cauca \$270.000 por concepto de arrendamiento más servicios públicos por \$115.000.
- Punto de venta Tuluá valle del cauca Calle 26 #30-19 barrio VICTORIA \$1.500.000 por concepto de arrendamiento más servicios públicos por \$350.000.

Equipos, Maquinarias, Herramientas

Las maquinarias y herramientas que se emplean actualmente en COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES son artesanales, durante todos los años de actividad operativa de la empresa se han llevado a cabo las operaciones de esta manera, siendo esto un fiel reflejo de que en estos momentos no se tienen en cuenta las posibles ventajas que representaría incorporar en sus operaciones de producción equipos que cuenten con capacidad tecnológica que ayuden al desarrollo eficiente en la empresa.

Con respecto al área administrativa, actualmente se cuenta con equipo de cómputo e impresora, sin embargo, estas herramientas se quedan cortas al momento realizar una gerencia adecuada, dado a que no se cuenta con TIC's que ayuden en procesos concretos como lo son las finanzas e inventarios.

Materias primas

Descripción de la materia prima

Los principales materiales que se emplean en la transformación de muebles dentro de la empresa Cocinas y Decoraciones Integrales son las siguientes:

- CEDRO ROSADO
- GRANADILLO
- MARMOL
- AGLOMERADOS

CEDRO ROSADO: La madera es de gran utilidad, suficientemente dura pero fácil de trabajar y en general produce una superficie lisa de buen acabado. En los países en donde se cultiva cedro rosado extensamente, existe una gran cantidad de productos que se obtienen de esta madera. Entre los más importantes están los muebles, carpintería, ebanistería, cajas para embalaje, tarimas, además de ser utilizada en construcciones y para pulpa de papel (Ecured, 2018).

GRANADILLO: Su nombre científico es *platymiscium pinnatum*, la madera del guayacán trébol o granadillo es bastante dura y por esta misma razón es realmente difícil inmunizarla. No obstante, tiene una durabilidad natural bastante alta, pues es resistente contra los hongos, insectos y a las inclemencias del clima.

En cuanto al secado natural es muy lento y puede causar leves rajaduras y deformaciones. Se recomienda el secado en hornos.

Por ser una madera realmente dura, se requieren herramientas bastante fuertes hechas en metales finos para trabajarla, no obstante, tiene un acabado excelente.

La madera del guayacán trébol o granadillo se utiliza para la construcción de muebles, ebanistería, remos, canoas, chapas decorativas, instrumentos musicales, construcciones pesadas, tacos de billar, artesanías y puentes. También queremos destacar el gran potencial

que tiene esta madera para diversos usos debido a su excelente acabado y dureza (Maderas de Colombia, 2017).

MARMOL: El mármol es un tipo de roca metamórfica originada a partir de rocas calizas, se denominan rocas metamórficas a aquellas cuya formación es el producto de aplicar un proceso de transformación a otras rocas.

El mármol se compone de un 90% de carbonato cálcico. El restante 10% es el encargado de la gran variedad de colores, jaspeados y veteados.

Características del Mármol desde el punto de vista artesanal:

- Belleza estética
- Ecológico
- Compatible con el Medio Ambiente
- Práctico
- Duradero

Particularmente, las encimeras de mármol, aunque es un material más delicado, se tiene en cuenta que las Encimeras de Mármol le dan un toque más estético de distinción y elegancia al Baño o Cocina fuera de lo común (Marmola, s.f).

AGLOMERADOS: El aglomerado de madera es un material que se vende en tableros y está compuesto por partículas de madera de diferentes tamaños, unidas entre sí por algún tipo de resina, cola u otro material y posteriormente prensada a temperatura y presión controlada

formando el tablero. El origen de las partículas madera y de los materiales de unión varía y de ahí que sea más ecológico.

Los aglomerados son las maderas más baratas porque están hechas con virutas de restos de cortar otras maderas naturales o restos sobrantes de maderas de los aserraderos.

Su textura es irregular y porosa, por lo que regularmente los tableros no se compran "desnudos" sino que se les aplica finas láminas de chapa de madera o laminado plástico pegadas sobre su superficie para darles un buen terminado y que no se vean las virutas de madera. Esta chapa puede incluso imitar a la madera natural como el roble, castaño, etc.

Los tableros de aglomerado se utilizan a menudo en aplicaciones interiores (como puertas, mesas, etc.) y muebles ya que este tipo de madera es más barata que la madera natural (Areatecnologia, s.f).

Recursos técnicos

Diseños propios de productos

Los diseños de los productos que ofrece COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES son llevados a cabo por el gerente Norberto Ramírez, quien de manera empírica desarrollo la habilidad del dibujo técnico y la perfecciono dándole un estilo propio, siendo este quizás el valor diferenciador más importante de la empresa, ya que muchos de sus clientes optan por recurrir a ella en busca de que se cumplan sus deseos en cuanto al diseño de muebles y cocinas, al igual que contar con productos de calidad y originalidad.

Capacitación y desarrollo del personal

La empresa no ha implementado programas de capacitación y desarrollo al personal de manera formal, sin embargo, la enseñanza sobre los procesos de transformación de la materia

prima se ha transmitido desde el gerente de la empresa hasta el personal de operarios y de igual forma por parte de los empleados que llevan más tiempo en la organización hacia los empleados que recientemente se incorporan y desconocen del procedimiento. Sin embargo, a pesar de que se está llevando a cabo de manera indirecta la gestión del conocimiento en COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES este no es el debido desarrollo pues se requiere de un desarrollo más profundo el cual oriente a cada empleado en el cumplimiento de las metas de acuerdo a sus respectivas habilidades.

Información Sobre Los Costos De Una Cocina Integral

Con información recolectada, y con ayuda de una de los trabajadores de la empresa, se logró diseñar una tabla de costos que corresponde a una cocina de 9 metros lineales, y se puede evidenciar al finalizar cual es el proceso para diagnosticar determinados costos, y cuál es el margen de contribución que se maneja en la empresa para este producto.

Conclusiones Del Diagnóstico Inicial De La Empresa Cocinas Y Decoraciones Integrales

De acuerdo a la información obtenida sobre la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES en el año 2017, se concluye que es una empresa que lleva ejerciendo actividades comerciales durante más de 17 años y que a pesar de su amplia trayectoria en el mercado aún no se encuentra constituida formalmente pero legalmente sí lo está, la empresa se dedica a la fabricación y comercialización de productos hechos a base de madera y aglomerados. Actualmente cuenta con tres puntos de venta distribuidos en la ciudad de Sevilla (1) y Tuluá (2), adicional a esto también cuenta con un punto de fábrica en la ciudad de Tuluá donde se llevan a cabo las actividades operativas y administrativas.

Sus productos siempre se han caracterizado por manejar un óptimo compromiso en cuanto a la calidad de acuerdo a los pequeños detalles en el producto terminado, de igual forma el valor agregado de la empresa son sus diseños personalizados y llamativos.

Con respecto a los empleados vinculados a la organización, se puede afirmar que se cuenta con el personal adecuado para llevar a cabo el cumplimiento de las actividades de producción y administrativas, sin embargo con respecto a las funciones de logística y contabilidad están son requeridas de manera eventual lo que por ende representa poco compromiso y control en cuanto al desarrollo de la parte financiera de la empresa al igual que se está viendo afectada la responsabilidad en cuanto al cumplimiento de las fechas pactadas para llevar a cabo la entrega e instalación de los productos, lo cual repercute posteriormente en la pérdida de la credibilidad en la marca y en la posible deserción de clientes en un porcentaje bajo.

Norberto de Jesús Ramírez Ortiz quien es actualmente el gerente de la empresa, constituyo a COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES de manera empírica, con conocimientos básicos sobre la ebanistería; fue así como le dio surgimiento a su proyecto de vida, la empresa durante más de sus 17 años de funcionamiento ha ido creciendo lentamente hasta lograr consolidarse fuertemente en el mercado de Tuluá y orientar sus actividades al municipio de Sevilla, con miras en expandirse en los demás municipios del departamento del Valle del Cauca. Sin embargo, los procesos administrativos en cuanto al manejo de los recursos que posee la organización no son los más indicados, dado a que se desconocen a fondo sus debilidades y fortalezas. De acuerdo a lo anterior mencionado se ha dejado de lado oportunidades de emplear estrategias de mercadeo y gerencia para poder así crecer de manera rápida y confiable en el sector que se desempeña.

Para COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES el tema financiero nunca ha sido un problema dado a que el margen de contribución de los productos es altamente rentable, claro

está, que para realizar la compra del local donde está el punto de fábrica fue necesario recurrir a un préstamo bancario el cual ya se pagó en su totalidad y actualmente se realizó otro préstamo para inyectarle a la empresa la obtención de nuevas materias primas.

En última instancia como se mencionó anteriormente dado a la precariedad en cuanto a una administración asertiva y efectiva, como consecuencia de esto no se llevan a cabo procesos de sistematización de la información mediante herramientas tecnológicas como software (TIC'S), la capacitación que se da al personal de la empresa no es el adecuado ya que se da de manera informal y no se tiene a consideración la ventaja que les representaría a la empresa contar con un personal altamente efectivo, ya que este influiría en la reducción de tiempo en los procesos de elaboración y entrega, sin embargo se debe resaltar que en la empresa no se presentan desperdicios de materiales.

Puntos Claves Del Diagnostico Situacional

- No tiene misión, visión, objetivos estratégicos, valores, ni análisis DOFA.
- El organigrama actual no es acorde con el perfil de la empresa.
- No invierte en publicidad.
- Manejan un buen musculo financiero.
- No está constituida como sociedad legamente.
- La materia prima y las herramientas de trabajos no se encuentran debidamente organizada.
- No llevan a cabo programas de capacitación hacia el personal.
- El empresario realiza actividades administrativas y operativas.
- No se manejan adecuadamente los registros contables.
- Existe un grave problema en cuanto a la puntualidad en los pedidos de entrega.

- No se realiza ningún tipo de inventario.
- Hay exhibición de los productos terminados, para atraer a los clientes.
- Es una empresa con miras en expandirse mayormente en el mercado del departamento del Valle del Cauca.
- Cuenta con tres puntos de venta distribuidos en Tuluá y Sevilla Valle del Cauca.
- El pago a los operarios es semanal y se determina por las labores realizadas.
- El personal de ventas no cuenta con grandes habilidades en cuanto al cumplimiento de sus funciones.
- No disponen de herramientas tecnológicas actuales, no implementan procesos sistematizados.
- No existen metas mensuales en la organización.
- Los procesos de producción que se llevan a cabo son totalmente artesanales.
- El empresario conoce los costos exactos del producto terminado que ofrece.
- Experiencia y reconocimiento en el mercado de Tuluá.
- Nunca ha contado con un plan estratégico.

Capítulo III: Ambiente Interno Y Externo

Análisis Del Ambiente Interno Y Externo De La Empresa Correspondiente Al Año 2018.

Mediante visitas, entrevistas y análisis realizados de forma periódica al interior y exterior de la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES, se logró identificar una serie de variables importantes, las cuales corresponden a factores como debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas; siendo estos factores cruciales al momento de determinar el estado actual de la organización, ya que permiten trazar cursos de acción sobre la base de un

diagnóstico tanto interno como externo, buscando siempre la reducción de la incertidumbre con respecto al futuro de la organización, aportando de igual forma al debido manejo de los recursos de la misma y al correcto desarrollo de un plan estratégico que contribuya en la obtención de los objetivos interpuestos.

Se debe tener en cuenta que un buen diagnóstico estratégico sienta las bases para un plan exitoso. La herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) permite un análisis rápido al alcance de cualquier pyme.

Como primer paso lo que se hizo fue desarrollar una entrevista estructurada que contuviera una serie de preguntas puntuales que permitieran identificar de esta forma como es el proceder del gerente y su personal de acuerdo a las diferentes situaciones que se presentan en el día a día de la organización, de igual forma conocer cuál es el manejo que se le está dando a cada uno de los recursos, en conclusión el resultado obtenido de esta entrevista servirá de base para conocer un poco más sobre COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES y así llevar a cabo un correcto análisis al ambiente que esta engloba.

La entrevista llevada a cabo en COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES se dirigió al área administrativa y operarios, la persona encargada de contestar una a una la mayoría de dichas preguntas fue el señor Juan Camilo Ramírez quien es actualmente el administrador de la empresa.

A continuación, se encuentran descritos las preguntas del área interno y externo de la empresa con sus respectivas respuestas, con el objetivo de dar mayor claridad a la información obtenida.

Ambiente Interno

Entrevista Realizada a operarios de la organización: Ebanista y Pintor

Y al Administrador de COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES

¿Considera usted que la empresa tiene un buen manejo administrativo?

Si se tiene un buen manejo administrativo, pues todo es muy organizado, aunque por el momento como están en remodelaciones hay un poco de desorden, pero en general el manejo administrativo es bueno.

¿Son claros los objetivos y descripciones de cada puesto de trabajo?

Si, se tienen los objetivos y las descripciones de cada puesto definidas, pero en ocasiones se hacen partes del proceso que no corresponden a cada trabajador, esto en tiempos de mucho o trabajo o cuando no hay personal suficiente por distintos motivos.

¿Qué falencias considera que tiene la empresa?

Pues, aunque en el momento están en el proceso de remodelación, si se puede considerar que una de las falencias es en el punto de venta, sería darle un poco más de orden.

¿Cada cuánto se actualiza el organigrama?

No se ha actualizado, se definió hace más o menos 2 años y es con el que se cuenta actualmente.

Marketing

¿considera que la empresa está bien posicionada en el mercado?

Aunque es una empresa que se ha caracterizado por estar bien posicionada, en este momento han bajado mucho las ventas debido a que se está pasando por una etapa de remodelación y los puntos de venta y exhibición estuvieron cerrados un tiempo lo que genero

el declive de la empresa en cuanto al posicionamiento, aunque se puede decir que se tiene un 65% de participación en el mercado frente a los demás competidores.

¿Cuenta con una organización eficaz?

En cierta manera si, por que los procesos están bien definidos y los productos se hacen a tiempo, el problema radica al momento de instalar, pero se está trabajando en ello.

¿Cómo cree que es la calidad de los productos ofrecidos?

La calidad de los productos se considera buena, siempre se trata de obtener las mejores materias primas, y el personal capacitado para dar la transformación a la misma y tener unos acabados considerablemente buenos.

¿Cómo considera el servicio al cliente?

Bueno, no es excelente por que se reconoce que en cuanto a la instalación de los productos aún se tienen falencias y falta más compromiso.

¿son adecuados los precios de los productos?

Si, igual se trata de acomodar al cliente y a sus necesidades que quede favorable tanto para nosotros como para los clientes y de esta manera fidelizarlos un poco más también.

¿Quiénes son sus clientes?

Los clientes son todos, pero la empresa en este momento se está enfocando más en la parte del sector constructor que es la que está generando más ventas.

Finanzas

¿cuenta la empresa con buen capital de trabajo?

Si, se cuenta con un buen capital de trabajo. Contamos con una inversión en materias primas, materia prima transformada y bienes inmuebles en un total de \$ 371.704.540

¿Cómo es la empresa financieramente?

Financieramente está bien estructurada ya que es una empresa que ha ido creciendo a través del tiempo aumentando sus ventas en diferentes partes del país, dejando una gran rentabilidad por producto.

Producción

¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?

Pues la empresa cuenta con una capacidad tecnológica suficiente para realizar su labor, aunque debería ampliarse en este sentido.

¿Cree que las condiciones de trabajo son las adecuadas?

Se considera que las condiciones de trabajo si son adecuadas para realizar sus labores y cuentan con lo que requieren para completarlo.

¿Cómo son las relaciones interpersonales en la empresa?

Las relaciones son buenas, aunque cada uno se enfoca es en su trabajo, además en el momento no se cuenta con bastantes trabajadores por área, y con los que están la comunicación es muy poca.

¿Cómo establecen las políticas de salud ocupacional?

En el momento se está realizando un trabajo para saber cómo está la organización en cuanto a estas medidas, pero la organización como tal no había o ha establecido políticas sobre eso.

Factores Internos

La anterior entrevista permitió identificar los factores críticos al interior de la empresa, de igual forma las observaciones de la planta y puntos de venta ayudo a la identificación de la

situación actual de Cocinas y Decoraciones Integrales dando paso a la formulación de los siguientes factores internos:

FORTALEZAS

1. Proceso de producción claramente definidos.
2. Satisfacción del cliente por el diseño y las materias primas utilizadas
3. Equipos adecuados para la producción, con adecuada infraestructura
4. Alta innovación en cuanto a los productos ofrecidos
5. Capital de trabajo adecuado a su volumen de ventas
6. Instalaciones propias
7. Personal de producción experimentado, buen manejo de materia prima.
8. Proveedores certificados nacional e internacionalmente
9. Proceso de certificación de ISO 14001.

DEBILIDADES

1. Poco control administrativo y financiero.
2. Insuficiente tecnología para los procesos administrativos y de producción
3. Actualmente no se cuenta con transporte adecuado
4. Incumplimientos frecuentes en la instalación de los productos
5. No hay definición clara de las líneas de autoridad y responsabilidad
6. No cuentan con un plan de mercadeo.
7. Elevada rotación de personal.

Ambiente Externo**Económico**

¿Cuál es la temporada del año en la que se presenta mayor demanda de sus productos y por qué considera que se da este comportamiento, de igual forma cual es la temporada en la que disminuyen las ventas?

Es relativo con el tiempo, a veces se tiene consistencia en todo el año, pero el último trimestre (octubre, noviembre, diciembre) es donde se ven más las ventas de igual forma entre (febrero, marzo y abril) y la temporada más difícil es a mitad de año (junio, julio, agosto).

¿Qué diferencia a Cocinas y Decoraciones Integrales de sus competidores?

La calidad del material del producto y los diseños personalizados.

¿Se presentan inconvenientes al momento de obtener los recursos de capital para producción o inversión?

No, el capital propio con el que contamos alcanza a solventar los pedidos realizados, claro está que en algunas ocasiones también se puede obtener por medio de créditos financieros.

CULTURAL

¿Cómo ha sido la evolución de la empresa desde su constitución, en cuanto a su estructura organizacional, evolución de los productos y servicios?

Ha sido una evolución constante siempre, a medida que la empresa ha ido teniendo nuevas necesidades o exigencias se han ido adecuando los recursos para esta, se presentan problema con respecto a la organización de los empleados la idea es mejorar estas áreas para dar un mejor servicio, los trabajadores se muestran positivos ante los cambios que se da en la

organización y eso es un punto importante que resaltar con respecto al ambiente laboral que aquí se maneja.

¿Cuáles son los principales factores que motivan a sus empleados?

Tanto lo económico como lo personal, son los dos factores que siempre van a primar.

¿Cómo considera que es el clima organizacional dentro de la empresa?

Debido a que se les da un acompañamiento en sus dificultades, siempre se tiene en cuenta al personal, se podría afirmar que el clima organizacional de la empresa es positivo.

Ambiental

¿La empresa está generando un impacto positivo al medio ambiente, si es así cómo lo están haciendo?

Pues es relativo, ahora se está desarrollando un proyecto para llevar a cabo una normalización que permita contribuir al medio ambiente, minimizando el impacto ambiental que la deforestación representa.

¿Se preocupan por el origen de la materia prima que les proveen?

Claro, como empresa consideramos que el conocer el origen de la materia prima con la cual se trabaja es un punto importante, también nos preocupamos siempre en contar con proveedores certificados que garanticen responsabilidad ambiental para así mismo también evitar cualquier tipo de inconvenientes en un futuro.

¿Qué factores tienen en cuenta al momento seleccionar sus proveedores?

Nos enfocamos siempre en que nuestros proveedores estén bien en cuestiones documentales legalmente para el manejo de nuestro material y de igual forma que tengan una buena imagen corporativa.

¿La empresa cuenta con la certificación ISO 14001?

Es un tema muy interesante hoy en día, actualmente la empresa está en proceso de obtener la certificación ISO 14001 dado a que esta trae consigo ciertos beneficios para la empresa y además contribuye a la conservación del medio ambiente.

Mercado

¿Quién es la persona que compra sus productos?

Nos enfocamos en abarcar todo el comercio normal al igual que apuntarle al sector edificador ya que nos da una mejor utilidad.

¿Por qué cree que lo compra?

Por la calidad del producto y los diseños, esto nos ayuda a que la publicidad la hagan nuestros mismos clientes ya fidelizados mediante la voz a voz que mediante nuestras páginas web ósea que nos ganamos la confianza y así fidelizamos muchos clientes.

¿Qué esperan los consumidores del producto o servicio que ofrece Cocinas y Decoraciones Integrales?

Calidad, garantía y siempre responsabilidad en los negocios que se pactan.

¿Cuáles son los consumidores a los cuales la empresa desea llegar?

Como mencione anteriormente, siempre hemos estado apuntándole a ganar mayor participación en el sector edificador.

¿Qué necesidades, gustos, deseos o intereses puede satisfacer la empresa con el producto o servicio que ofrece?

Siempre escuchamos las ideas o deseos de los clientes, con el objetivo de poder cumplir con sus exigencias, dándoles una orientación más profesional y trabajando de la mano para el beneficio mutuo.

¿Qué tan grande es el mercado actual en cuanto a número de clientes e ingresos mensuales?

Es algo complejo decir con exactitud en estos momentos cual es nuestra cartera o cual es el estimado de clientes en el año, actualmente no se cuenta con una administración como tal y por ende se desconoce un poco la situación de la empresa en cuanto a esas cosas.

¿Cuáles considera que son las oportunidades que ofrece el mercado actual?

El sector edificador es una oportunidad por la cual estamos trabajando, al igual que el desarrollar mayor publicidad por redes sociales, con el objetivo de darnos a conocer en más lugares del Valle.

¿Cuáles son las amenazas que se pueden evidenciar actualmente en el mercado?

La competencia directa e indirecta, el gobierno con la regulación de la metería prima, también es de tener en cuenta que la competencia desleal afecta demasiado a las empresas que vienen haciendo las cosas bien.

¿Cuál es el mercado meta al cual se desea llegar?

Es una empresa familiar que ha evolucionado, pero el mercado meta es ser una parte mayorista en cuanto a la innovación y diseños del departamento (Valle del cauca) ser un almacén de cadena en el sector maderero y por ende ser los mejores en cuanto al desempeño.

Competencia

¿Cómo es la participación en el mercado por parte de la empresa Cocinas y Decoraciones Integrales?

A pesar de que no se maneja una administración formal como tal y que se tiene abandonada la contabilidad, de forma empírica se ha podido sobrellevar la empresa durante estos años y se ha logrado posicionar positivamente en el municipio de Tuluá.

¿Cuáles son los competidores directos de Cocinas y Decoraciones Integrales actualmente en los mercados de Tuluá y Sevilla?

Colcocinas competencia directa en Tuluá y también Homecenter, en Sevilla se podría decir que prácticamente no tenemos una amenaza directa en cuanto a competencia.

¿Cuál es el tamaño y las fortalezas financieras de estos competidores directos?

Como tal las fuerzas financieras de la competencia no se conocen con exactitud, pero por su margen de producción se puede decir que se encuentran bien, sin embargo, en cuanto a tamaño y a participación en el mercado es acertado decir que nuestra empresa se encuentra mucho mejor y la aceptación es positiva por parte de la demanda debido a que siempre buscamos diversificar en cuanto a los productos que se ofrecen.

¿Cuáles son las fortalezas principales de estos competidores directos?

Muebles de baño, Cocinas prefabricadas, electrodomésticos y que cuentan con una logística efectiva al momento de entrega e instalación.

¿Cuáles son las debilidades o flaquezas principales de estos competidores directos?

No manejan la misma calidad y en cuanto a diseños personalizados nosotros somos mejores.

Tecnológico

¿Qué tecnología se emplea para llevar a cabo los procesos funcionales de la empresa?

No se ha implementado una tecnología como tal, es más que todo artesanal el proceso de producción y en cuanto al manejo administrativo y contable no se cuenta con programas (software), sin embargo, las herramientas disponibles alcanzan a cumplir con lo esperado.

¿Existen nuevas tecnologías que Cocinas y Decoraciones Integrales puede aprovechar?

Claro que las hay, pero en estos momentos no las consideramos necesarias, ya cuando la empresa y el mercado lo exija así será.

¿Cuentan con publicidad en internet y para que les ha servido?

Si, a través de nuestra página en Facebook se ha logrado concretar negociaciones y dar a conocer los productos que se ofrecen.

Legal

¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta o se ha enfrentado el negocio?

Hasta el momento ninguno.

¿Qué tipo de sociedades y por qué?

Régimen simplificado.

¿Qué tipo de contrato de trabajo se lleva a cabo, este cuenta con afiliación a prestaciones de ley?

Antes era un contrato verbal, pero ya se llevan a cabo los contratos por escrito de acuerdo al tiempo de elaboración que tomara el trabajo que se requiera (1 año o 6 meses o 4 meses) de igual forma eso se maneja en compañía del trabajador para llegar a un acuerdo con él, en cuanto al tiempo pactado y el pago, si se cuentan con las prestaciones de ley.

¿Ustedes como empresa dan las respectivas dotaciones en el año (3) al personal?

No.

Factores Externos

De acuerdo a lo manifestado en la anterior entrevista y a las observaciones realizadas en la empresa Cocinas y Decoraciones Integrales en el mes de octubre de 2017, se llegó a la conclusión y determinación los siguientes factores externos:

OPORTUNIDADES

1. Outsourcing en logística y transporte disponible
2. El sector de la construcción se encuentra en crecimiento.
3. Tecnologías emergentes para la producción.
4. Innovaciones en la madera desarrollada.
5. Tecnologías de información y comunicación disponibles.
6. Incremento de proveedores en el mercado.
7. Incremento de negocios a través de plataformas Web.
8. En crecimiento proveedores de Materias primas ecológicas
9. Capacitaciones gratuitas por parte del estado, tipo SENA

AMENAZAS

1. Creciente exigencia de responsabilidad social.
2. Regulaciones restrictivas sobre la madera.
3. Dificultad de encontrar personal capacitado.
4. Competencia bien posicionada en Tuluá Valle del Cauca.
5. Escases de la madera en Colombia.
5. Disminución del poder adquisitivo en el cliente.

6. Productos de la competencia a bajos precios.
7. Incremento de productos sustitutos de la madera (Plástico y metal).
8. Presencia de nuevos competidores.

Macro Ambiente de la Empresa Cocinas y Decoraciones Integrales

Para una mayor comprensión sobre el comportamiento actual de la industria mobiliaria, específicamente en el sector de la madera, es necesario identificar la manera en la que se desenvuelve la empresa con respecto a su ambiente externo, teniendo en cuenta tendencias socioculturales, económicas, ecológicas, políticas gubernamentales y legales; para de esta forma, poder evaluar y determinar los actores principales que en la actualidad influyen en el desarrollo de las operaciones de la organización, como también predecir las posibles variaciones que estos puedan presentar en un futuro.

Teniendo en cuenta el desarrollo de un Marco Pest como herramienta, se permitirá identificar los factores del macro ambiente que generalmente influyen en mayor y menor medida en la empresa.

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES es una empresa que se ha desempeñado en el sector industrial mobiliario por más de 17 años, años en los cuales se ha visto influenciada por cambios en el ambiente externo que rodean a la organización, por ende se considera adecuado desarrollar un análisis sobre los factores macro ambientales más importantes para la empresa, con el objetivo de mitigar la sensación de incertidumbre y poder establecer un camino que conduzca a la buena práctica en la toma de decisiones.

¿Qué es el Análisis Pest?

PEST, PESTEL (también conocido como PESTLE) es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. En algunos casos, se han añadido otros dos factores, los Ecológicos y los Legales, aunque es muy común que se integren en alguna de las variables anteriores si así lo requieren las características del proyecto de la organización. Incluso hay algunos estudios que suman otro más, el de la Industria, debido al peso que este ámbito puede tener en el resultado del análisis, generando las siglas PESTELI.

Por el valor de la información que arroja y lo práctico que resulta su uso, este modelo de estudio es una de las herramientas empresariales más utilizadas en todo tipo de organizaciones. Su creación se debe a dos teóricos, Liam Fahey y V.K. Narayanan, que plantearon las bases de este nuevo método de estudio en su ensayo titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”.

Este método de análisis de entorno no solo es adecuado para grandes compañías que cuentan con estructuras más complejas. También se adapta a la realidad de las empresas de menor tamaño porque es un método flexible, que permite realizar un estudio más amplio o bien integrar ciertas variables dentro de otras, adaptándose a la realidad de la organización. Dependiendo del tipo de negocio, habrá unas variables que tengan más peso que otras.

En definitiva, PEST o PESTEL es una herramienta accesible, fácil de aplicar y muy utilizada por organizaciones de diversos sectores y de distintos tamaños porque permite evaluar los principales elementos externos que influirán en un proyecto o negocio. Facilitando así la toma de decisiones anticipadas porque guía a la dirección en los escenarios futuros que determinarán el desarrollo de la actividad (Martin, 2017).

Factores Macro Ambientales Influyentes En Cocinas Y Decoraciones Integrales

Económicos

Durante el año 2016 (enero – diciembre) el PIB creció 2,0% respecto al año 2015. Las actividades con mayor crecimiento fueron: establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; construcción; e industria manufacturera. Por su parte, la actividad que registró la mayor caída fue explotación de minas y canteras.

Comportamiento del PIB por ramas de actividad económica

Tabla 5

2016 - Cuarto Trimestre		Variación porcentual - Series desestacionalizadas		
Ramas de actividad	Variación porcentual (%)			
	Anual	Trimestral	Año Total	
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,0	2,6	0,5	
Explotación de minas y canteras	-8,2	-2,6	-6,5	
Industria manufacturera	1,0	0,4	3,0	
Suministro de electricidad, gas y agua	-0,5	0,9	0,1	
Construcción	3,5	-0,4	4,1	
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	1,6	1,1	1,8	
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	-0,1	0,4	-0,1	
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	5,0	1,8	5,0	
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	0,9	0,4	2,2	
Subtotal valor agregado	1,5	0,8	1,9	
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	2,8	2,5	2,2	
PRODUCTO INTERNO BRUTO	1,6	1,0	2,0	

Fuente: DANE - PIB

Por su parte, la producción industrial de muebles en Colombia durante el 2015 ascendió a \$1.71 billones, lo que representa un leve crecimiento del 0,94% frente a la producción de año inmediatamente anterior.

Vale la pena destacar que, en los últimos cinco años, la manufactura de muebles a nivel nacional se ha mantenido en un nivel constante, alrededor de \$1.7 billones, sin crecimientos ni caídas significativas, pese a la desaceleración económica del país que cerró el 2016 con un

crecimiento del PIB estimado del 2%, dato que es menor a las cifras del 2015 (3,1%) y del 2014 (4,3%).

Bogotá lidera la producción industrial y la fabricación de muebles con más del 40 % de las empresas mueblerías radicadas en la capital de la República, seguida de Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Pereira y Manizales.

A pesar de la desaceleración económica, el sector de los muebles presenta resultados positivos, jalonado directamente por la construcción, cuyo crecimiento, en los años recientes (2010-2016) fue del orden del 6,29%, por lo que supera la explotación de minas que creció un 4,13%, el sector comercial con 4,42%, y los establecimientos financieros con 4,89%.

Para este año, los industriales, incluidos los empresarios del mueble y la madera, estiman que sus ventas crecerán a una tasa de 2,4% hacia el mercado interno, y proyectan un crecimiento de 2,6% para las exportaciones, así lo indica el informe de ‘Perspectivas de la industria manufacturera para el 2017’, realizado por la Asociación Nacional de Empresarios (Andi).

De otro lado, entre aquellos aspectos que los empresarios consideran que perjudicarán a sus compañías, o al sector industrial, los principales son la reforma tributaria y el incremento a la tasa de impuesto a las ventas (IVA), lo que puede generar una disminución en el consumo y, finalmente, el alto costo de las materias primas.

Según la Superintendencia de Sociedades, en el país hay registradas un poco más de cuatro mil novecientas empresas fabricantes de muebles. Por su parte, bajo el segmento de transformación de la madera y fabricación de productos de madera se registran cerca de dos mil (Semana, 2017).

Inflación en Colombia 2017

El ajuste en el costo de vida siguió su marcha en junio y lo hizo en una proporción mayor a lo esperado por los analistas financieros, que en sondeos del Banco de la República y Bloomberg estimaban que en el sexto mes del año sería del 0,2 por ciento.

Pero según informó el Dane en junio el indicador tuvo una variación del 0,11 por ciento, cifra muy por debajo del 0,48 por ciento observado en igual periodo del 2016. En el sexto mes del año hubo descensos en los grupos de alimentos (del 0,21 por ciento) y comunicaciones (del 0,05 por ciento).

De acuerdo con esta información, la inflación acumulada en lo corrido de 2017 es de 3,35 por ciento. Para estas mismas fechas del año pasado, este indicador económico acumulaba 5,10 por ciento, es decir, se registró un descenso de 1,75 puntos porcentuales.

"Puesto, en otros términos, volvimos a la normalidad en materia de inflación" aseguró el Ministro de Hacienda, Mauricio Cárdenas (Economía y Negocios, 2017).

Políticos y Legales

Las dos caras del mercado de madera en Colombia

El mercado ilegal de madera acaba con cerca de 48.000 hectáreas de bosque al año, por eso quienes están del lado de la legalidad buscan combatir este flagelo que crece a un ritmo exponencial.

El mercado de la madera tiene dos caras, por un lado, está la legal que se hace con unas condiciones específicas y técnicas como la plantación de árboles para producción, cuidado de suelo cultivable, reforestación de bosques, tala de árboles cuando están en decaimiento, entre otras; de otro lado, está la tala y comercio ilegal de madera, una actividad que está mediada

por la destrucción y la deforestación, pues solo busca ganancias sin pensar en el daño ambiental.

Para combatir el mercado ilegal la Unión Europea aprobó en 2010 una ley que prohíbe la presencia de madera de origen ilegal en su territorio, esta norma se concentra en mitigar la entrada del recurso ilícito proveniente en su mayoría del continente africano. Además, busca acabar con la competencia desleal entre quienes trafican madera de forma fraudulenta y sin regulación alguna.

Sin embargo, Colombia está desprovista de una legislación similar por lo que el mercado ilegal de madera crece cada vez más. Según el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS) el 43% de la materia prima que se utiliza en el país proviene de la ilegalidad, mientras que desde el Fondo Mundial para la Naturaleza en Colombia (WWF por sus siglas en inglés) se afirma que es el 75%. Factor que junto a la minería y la erradicación de cultivos ilícitos generan la pérdida de 48.000 hectáreas de bosque al año (poco más que la extensión de Bogotá).

Asimismo, el área de Protección Ambiental y Ecológica de la Policía Nacional estima que hay bandas organizadas y grupos armados ilegales, los cuales trafican con especies en vía de extinción como los cedros negros y la palma colombiana, que en el mercado negro son tan valiosos como el oro. Además, confirman que los operativos realizados en contra de esas organizaciones criminales arrojaron el decomiso de más de 273.000 metros cúbicos de madera entre 2012 y 2014.

Y es que la gran diferencia entre el mercado ilícito y el legal es monetaria, porque mientras una carga pequeña de madera legal puede costar 700.000 pesos, una ilegal en las mismas condiciones valdrá 400.000 pesos, precio que se hace más atractivo para los pequeños comerciantes quienes no cuestionan la procedencia. No obstante, las empresas

deben verificar el origen de la materia prima y comprar solamente la que sea legal, lo que marca el inicio de la competencia desleal.

Para Rocío Revueltas, Ingeniera Forestal de la Federación Nacional de Industriales de la Madera (Fedemaderas), el mercado formal está perdiendo terreno en materia económica porque “la madera legal genera costos de cumplimiento, de legislación, mientras que la ilegal no, entonces la que proviene de forma ilícita entra a competir con menores costos”, aunque la calidad es similar.

Mientras que Alejandra Ospitia, directora ejecutiva de Fedemaderas, asegura que “los empresarios dijeron a las comunidades que trabajan legalmente en la primera fase de producción, que de implementar sistemas de secado y corte, la madera puede valer de 10 a 50 veces más por metro cúbico”, ya que al recibir la madera seca y dimensionada las empresas ahorrarían costos de producción, transporte, el proceso de manufactura sería más corto, generarían menos residuos y eventualmente tendrían menos emisiones. Además, se crearían más empleos en las regiones para esas mismas colectividades y se ampliaría su oferta.

Sin embargo, la industria legal debe luchar contra su imagen negativa que se debe, entre otras razones, a la concepción errónea por parte de la gente que piensa que la no utilización de artículos derivados de la madera ayuda a salvar árboles y no es así. Por ejemplo, para la elaboración de productos como papel existen cultivos de Pino y Eucalipto los cuales permiten preservar bosques naturales.

De igual manera, con el programa Colombia Siembra se ha logrado el reverdecimiento de 20.366 hectáreas al año, con un total de 511.600 hectáreas sembradas hasta 2016, y se espera que con la implementación del acuerdo de paz entre el Gobierno y las Farc se les preste

mayor atención a las zonas rurales y las áreas boscosas para preservar la flora nativa y conservar los ecosistemas que dependan de esta.

ICONTEC NTC – 2261

Esta norma establece las características que deben cumplir los tableros de partículas aglomeradas de madera u otro material lignocelulósico lijados sin recubrimiento para aplicaciones interiores no estructurales.

ISO 9000

La Norma ISO 9001:2015 es la base del Sistema de Gestión de la Calidad - SGC. Es una norma internacional que se centra en todos los elementos de la gestión de la calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen SGC

El objetivo de la ISO es llegar a un consenso con respecto a soluciones que cumplan con las exigencias comerciales y sociales - tanto para los clientes como para los usuarios. Estas normas se cumplen de forma voluntaria ya que la ISO, siendo una entidad no gubernamental, no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento.

Sin embargo, tal como ha ocurrido con los sistemas de gestión de la calidad adaptados a la norma ISO 9001, estas normas pueden convertirse en un requisito para que una empresa se mantenga en una posición competitiva dentro del mercado.

Cada seis meses, un agente de un ente certificador realiza una auditoría de las empresas registradas con el objeto asegurarse que se cumplen las condiciones que impone la norma ISO 9001. De este modo, los clientes de las empresas registradas se libran de las molestias de ocuparse del control de calidad de sus proveedores y, a su vez, estos proveedores sólo deben someterse a una auditoría y no a múltiples auditorías realizadas por los diferentes clientes. Los proveedores de todo el mundo deben ceñirse a las mismas normas (ISO 9001, 2017).

NTC ISO 26000

Es una Norma internacional ISO que ofrece guía en RS. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición. La norma les ayudará en su esfuerzo por operar de la manera socialmente responsable que la sociedad exige cada vez más. ISO 26000 contiene guías voluntarias, no requisitos, y por lo tanto no es para utilizar como una norma de certificación como la ISO 9001:2008 y la ISO 14001:2004.

Para las organizaciones la sostenibilidad de los negocios significa no sólo el suministro de productos y servicios que satisfagan al cliente, haciéndolo sin poner en peligro el medio ambiente, sino también operar de una manera socialmente responsable.

La presión para hacerlo proviene de los clientes, consumidores, gobiernos, asociaciones y el público en general. Al mismo tiempo, líderes organizacionales con visión de futuro reconocen que el éxito duradero debe basarse en prácticas de negocio creíbles y en la prevención de actividades, tales como la contabilidad fraudulenta y la explotación laboral (Revista Enfoque, 2010).

LEY 99 DE 1993

A través de esta norma se crea el Ministerio de Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental -SINA- y se dictan otras disposiciones.

Decreto 2811 de 1994

Se dicta el código nacional de recursos naturales renovables y de protección al medio ambiente.

Socioculturales

Los nuevos comportamientos del consumidor

El comportamiento del consumidor en Colombia y en el mundo está cambiando. Ahora se piensa más en el medio ambiente, en comida saludable y en ahorrar recursos naturales, lo que para algunos sectores se denomina “consumo responsable”.

Orlando Saavedra, experto en marketing, asegura que los colombianos están volcándose a la moda de exigir y adquirir productos y servicios que no atenten contra la ecología ni la sociedad, y generen hábitos más saludables.

“Las empresas se han visto obligadas a esas prácticas también para poder sobrevivir; por ejemplo, están impulsando la bolsa reutilizable en vez de la tradicional de plástico; invitan a rellenar la botella de agua para ahorrar plástico y se promueven apagones para ahorrar energía”, asegura.

Un estudio realizado por la firma Edelman sobre hábitos de consumo en América Latina, reveló por ejemplo que, en San Pablo, México, Buenos Aires y Bogotá, son cada vez más comunes los movimientos para el cuidado de la salud física y mental; el interés en un mayor

consumo ecológico y un aumento de la población con acceso a Internet. Sin embargo, también hay una fuerte cultura de comida de la calle en la región.

“En la capital colombiana las bicicletas están reemplazando cada vez más a los automóviles, los parques de la ciudad concentran los Food trucks, los amantes del deporte y sus entrenadores personales, así como clases de yoga y pilates”, revela el informe.

Euromonitor International en el estudio de ‘Las 10 principales tendencias de consumo para 2017’, destaca la participación de productos y servicios saludables, la tecnología al igual que los alimentos naturales y los viajes.

De acuerdo con el estudio, los consumidores demandan más de los productos, servicios y marcas, y usan herramientas digitales para articular y satisfacer sus necesidades. Desean autenticidad y esperan elementos de personalización tanto en bienes producidos en masa como en artículos de lujo”.

Millenials

Uno de los principales sectores críticos de las formas de producción y su uso son los Millenials.

Precisamente este mercado, altamente consumidor, ha generado la necesidad de cambiar la forma de mirar la producción.

De acuerdo a expertos de mercadeo en Lafayette Colombia, para esta generación no solo es importante el momento de la compra, sino además se les hace relevante conocer el origen de las materias primas que componen, en el caso de la ropa, las prendas que adquieren. También les interesa conocer cómo y quiénes las fabrican, pues no validan ni desean en lo absoluto contribuir con la explotación y la contratación de mano de obra infantil en las maquilas de moda.

Por último, tienen un particular interés en conocer qué puede suceder con esas prendas una vez son desechadas.

“Esta política se debe a la ética, conciencia social y ambiental, y al consumo responsable que identifica a los Millenials, una de las razones que ha hecho que las industrias replanteen muchos de sus procesos de producción a fin de obtener certificaciones que comprueben que sus materiales son amigables con el ambiente y que gozan de una cadena de suministros responsable”, aseguran (Negocios, 2017).

Descripción de los consumidores en Colombia

En Colombia, el conjunto de consumidores de productos mobiliarios puede dividirse en dos grupos; consumidores de muebles de lujo y consumidores promedio. Siendo un mercado con una gran variedad de productores, el cliente normalmente no desarrolla fidelidad por una marca en específico, sino que por el contrario aprecia los distintos estilos y variaciones que se puedan presentar con los distintos oferentes. Este comportamiento se debe al poder adquisitivo, pues en gran parte no existe disposición para aferrarse a una sola marca que puede ofrecerla precios alto por conceptos de diseño y exclusividad; sin embargo hay un sector (estratos medios) que están dispuestos a pagar precios moderadamente altos por algo que les brinde algo de estilo y exclusividad.

Para los consumidores colombianos, los factores más influyentes en la decisión de la compra son: precio y diseño, sin darle mayor importancia al fabricante o comercializador del producto.

En cuanto a los arquitectos, diseñadores y decoradores, por lo general están bastante influenciados por aspectos de diseño, pero siempre sujetos a la decisión final del comprador y de estilo que haya sugerido en las preferencias de sus espacios; para un servicio de esta

especie se identifican usuarios de estratos altos y que están dispuestos a pagar precios altos por generar exclusividad a sus espacios.

Se divide el mercado de acuerdo a los comportamientos del mismo. A la población objetivo le gustan las nuevas tendencias, así que es un mercado de ideas innovadoras y espacios cambiantes. Sus ratos libres y espacios de fines de semana son propicios para ir de compras y aprovechar para renovar sus ambientes del hogar, suele visitar establecimientos de comercio para tal fin.

De igual manera el perfil de esta población va ligado con la tecnología y, por ende, con las redes sociales, lo cual permite que la publicidad sea extendida por este medio y así poder asegurar que se llegue a una mayor proporción del mercado objetivo (Arias, Delgado, & Rodríguez, 2014).

Ecológicos

En Colombia se producen diariamente 1.500 toneladas de bolsas y empaques plásticos, de los cuales solo entre el 5 y el 6 por ciento se reutilizan. Al ver la necesidad que surge de aprovechar estos residuos sólidos, la fundación ‘Llena una botella de amor’, se encarga de incentivar en los ciudadanos la recolección de este material en botellas y contenedores, para que más tarde se transformen en madera plástica.

Esta iniciativa, es uno de los más de 10 proyectos de aprovechamiento de residuos sólidos y peligrosos que hacen parte de ExpoResiduos, feria ambiental.

John Berrío López, director ejecutivo de la fundación ‘Llena una botella de amor’, explica que cuando una persona llena toda una botella, está almacenando entre 600 a 800 gramos de empaques plásticos, los cuales dejan de ser basura para convertirse en materia prima que, a través de un proceso de molido, aglutinado y extrusión, se transforma.

La recolección de los residuos no es un proceso sencillo, porque no se cuenta con el transporte para pasar de barrio en barrio, por eso en los colegios, universidades, empresas y almacenes de cadena, se ubicarán contenedores donde se pueden depositar las botellas.

Desde hace dos años que nació la fundación, se han construido con la madera plástica 900 parques infantiles, 500 mesas, más de 600 puntos ecológicos y un puente de 63 metros de largo en Chimichagua, Cesar (El Colombiano, s.f).

Los estragos del cambio climático producidos en gran medida por el uso indiscriminado de los recursos naturales, han provocado que muchas empresas busquen contrarrestar estos efectos generando productos y servicios innovadores que protegen el medio ambiente. En Cali se desarrolla una de las iniciativas líderes del occidente colombiano frente a este tema.

Se trata de Layco, compañía que desde el 2003 contribuye a reducir la deforestación del país, gracias a que transforma los residuos de plástico pos industrial en productos que reemplazan el uso de la madera natural.

Su novedoso producto se conoce como madera plástica y aunque no utiliza ningún tipo de fibra natural sus diversos usos, que incluso superan al producto original, han sugerido que este es el nombre más apropiado...

Ahora mismo, se preparan para incursionar en la fabricación de casas plásticas, 100 % ecológicas, con lo que buscan entrar a un mercado nuevo en Colombia cuyas expectativas son bastante altas teniendo en cuenta que este es un modelo de construcción mucho más eficiente, económico y resistente, lo que permitirá, en el largo plazo, reducir los problemas de déficit habitacional que tiene el país.

Deforestación en Colombia aumentó un 44% entre 2015 y 2016

La cifra la dio a conocer el director del Ideam, Ómar Franco, durante el evento de presentación de la Estrategia de Control a la Deforestación y Gestión de los Bosques en Colombia. Franco reveló que la deforestación en el país pasó de 124.035 hectáreas en 2015 a 178.597 hectáreas en 2016, es decir, un aumento del 44%. Lo anterior es preocupante ya que la meta nacional para 2020 es llegar a 50.000 hectáreas deforestadas y solo quedan tres años para lograrlo.

Según el informe del Ideam retomado por el ministro de Ambiente, Luis Gilberto Murillo, las principales causas del descalabro forestal obedecen al acaparamiento de tierras (45%), cultivos ilícitos (22%), infraestructura (10%), incendios forestales (8%), ganadería extensiva (8%) y minería (7%). “Necesitamos que la política del país sea coherente. No nos pueden pedir conservar, pero por el otro lado que estemos llenos de solicitudes de exploración y explotación de recursos naturales”, puntualizó Murillo.

Lo más grave de lo anunciado por Murillo y Franco es que la deforestación entre 2015 y 2016 aumentó en todas las regiones del país (Semana, 2017).

Conclusiones Del Marco Pest

Al analizar el marco PEST, en donde se identificaron uno a uno los factores más influyentes para COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES (ECONÓMICOS, POLITICOS, LEGALES, SOCIOCULTURALES Y EGOLOGICOS) haciendo uso de esta herramienta para poder evaluar los posibles elementos que pueden influir en la organización tanto de manera negativa como positiva.

De acuerdo a la información obtenida con respecto al comportamiento económico que se ha presentado al interior del país, se evidencia que en el año 2016 hubo un incremento del

PIB en un 2,0% frente al año 2015, indicador que demuestra el buen momento por el cual están atravesando mercados como el manufacturero y la construcción, siendo estos mercados influyentes notorios en los objetivos de COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES.

Un incremento en el PIB directamente para la empresa repercute en dos caras de la moneda, pues por un lado esto representa un incremento de la economía Colombiana dado al incremento de oportunidades laborales que se verán reflejadas consigo y por ende en un mayor consumo por parte de los Colombianos, es decir, se va a potenciar la demanda de los colombianos viéndose esto reflejado en una oportunidad para las empresas al interior del país; sin embargo por otro lado, habrán síntomas de posibles inversionistas interesados en llevar a cabo negociaciones en Colombia y a pesar de ser una buena noticia para el país, no lo es del todo para las PYMES, puesto que el presentarse este tipo de eventualidades lo más probable es que aumente de manera notoria la competitividad con empresas consolidadas fuertemente en el mercado y financieramente.

La inflación es otro factor muy especial e influyente en el comportamiento de los consumidores colombianos, de acuerdo a la información brindada por el DANE, en lo que va corrido del año (2017) la inflación ha presentado una disminución del 1,75% frente al año anterior (2016), demostrando así que el IPC (Índice de precios al consumidor) disminuyó, lo que se traduce en un voto de confianza para que los consumidores compren de nuevo en mayor medida sin tener pensamientos de ahorro.

De acuerdo al momento legal y ecológico que está atravesando el país con respecto a la legalidad en el manejo de estas materias primas (MADERAS) se vivencian momentos de angustia dado que la mayoría de las organizaciones que se dedican a la extracción y manipulación de este tipo de materiales en su mayoría están haciendo las cosas de forma

ilegal e irresponsable con el medio ambiente, lo que en cuestión repercute en afectaciones graves a la biodiversidad del país.

Dado a estos indicios los entes encargados de tratar este tipo de temas en Colombia se han dado a la tarea de establecer controles rigurosos en donde se tomen medidas de peso para aquellas organizaciones que funcionen de forma ilegal, por otro lado, también se debe tener en cuenta que no todas las empresas que se dedican a este tipo de actividades hacen las cosas ilegalmente, por el contrario, estas empresas están llevando a cabo procesos de responsabilidad ambiental y social. COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES es una empresa que maneja controles responsables y comprometidos con el medio ambiente y esto se puede ver reflejado en los proveedores de sus materias primas, ya que, estos manejan procesos de reforestación y reutilización de materiales para minimizar así el impacto ambiental, lo que refleja que por ese lado la empresa está manejando bien el tema.

Por otro lado, la inclusión de las mujeres en este mercado, en donde se considera que es solo trabajo duro para hombres, en Colombia se han llevado a cabo campañas en donde se les da la oportunidad a las mujeres para que también formen parte del equipo de trabajo en este sector de la industria mobiliaria, otorgando espacios en oficinas para que puedan aportar sus desde sus capacidades a la industria.

En aspectos socioculturales actualmente se está teniendo en cuenta el comportamiento del consumidor primordialmente, dado a que se determinó que en Colombia la tendencia del consumo es hacia productos que no atenten contra el medio ambiente, productos Green, ya que últimamente se ha generado bastante concientización sobre el tema, es por esto que COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES debe tener estos aspectos en cuenta al momento de buscar atraer nuevos clientes, deben enfatizar en que son una empresa que trabaja con cultura de responsabilidad social y ambiental, soportando esto en los procesos de

selección de proveedores que se llevan a cabo y también en los procesos de producción que se implementan.

Como conclusión final queda claridad que COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES está manejando buenos procesos de gestión en cuanto a la legalidad y el control ambiental, sin embargo, otros factores como el económico no son muy tenidos en cuenta por la organización, pues se desconocía por la parte administrativa el grado de influencia que este representaba en el comportamiento de los consumidores y en la producción de las empresas colombianas. El desarrollo del diagnóstico de estos factores del marco PEST contribuye en el conocimiento del medio ambiente externo de la organización y como estos factores determinan el futuro de la organización permitiendo así el aprovechamiento de posibles oportunidades y la reducción de posibles amenazas.

Matriz IFAS

Después de que los estrategas vigilan el ambiente organizacional interno e identifican los factores de su corporación en particular, suelen resumir el análisis de dichos factores usando una forma como la que presenta la tabla (IFAS TABLA). Esta tabla IFAS (por sus siglas en inglés, Internal Factor Analysis Summary, Resumen del análisis de factores internos) es una manera de organizar los factores internos en las categorías generalmente aceptadas de fortalezas y debilidades, así como de analizar que tan bien responde la administración de una empresa en particular a estos factores específicos en vista de su importancia para ella.

Tabla 6

Matriz IFAS

MATRIZ IFAS			
FORTALEZAS	VALOR	CALIFICACIÓN	C. PONDERADA
1. procesos de producción claramente definidos	0.02	4	0.08
2. Satisfacción del cliente por el diseño y las materias primas utilizadas	0.10	4	0.4
3. Equipos adecuados para la producción, con adecuada infraestructura	0.02	4	0.08
4. Alta innovación en cuanto a los productos ofrecidos	0.06	5	0.3
5. Capital de trabajo adecuado a su volumen de ventas	0.04	4	0.16
6. Instalaciones propias	0.10	5	0.5
7. Personal de producción experimentado, buen manejo de materia prima.	0.10	4	0.4
9. proveedores certificados nacional e internacionalmente	0.05	4	0.2
10. proceso de certificación de ISO 14001	0.03	4	0.12
DEBILIDADES			0
1. Poco control administrativo y financiero.	0.10	1	0.1
2. Insuficiente tecnología para los procesos administrativos y de producción	0.05	2	0.1
3. Actualmente no se cuenta con transporte adecuado	0.04	2	0.08
4. Incumplimientos frecuentes en la instalación de los productos	0.10	2	0.2
5. No hay definición clara de las líneas de autoridad y responsabilidad	0.05	1	0.05
6. No cuentan con un plan de mercadeo	0.06	2	0.12
7. Elevada rotación de personal	0.04	1	0.04
TOTAL	0.96		2.93

Fuente: Elaboración Propia



Figura 4: Medidor IFAS

Fuente: Elaboración Propia

Conclusión matriz IFAS

Se puede concluir que la empresa cuenta con una calificación promedio según lo obtenido en el ponderado total de la matriz de un 2.93, haciendo referencia a que la empresa se encuentra bien y que ha venido desarrollando estrategias o prácticas que han dado resultados positivos, sin embargo existen algunos factores a los que no se les ha dado la importancia suficiente; se considera conveniente orientar algunas de sus estrategias hacia ellas con el objetivo de optimizar procesos administrativos y de producción.

Matriz EFAS

Después de que los administradores estratégicos han vigilado los ambientes sociales y de tareas e identificado varios posibles factores externos para su corporación, podrían desear perfeccionar el análisis de estos factores mediante una forma como la que presenta la tabla (EFAS TABLA), el uso de una tabla EFAS (por sus siglas en inglés, External Factors Analysis Summary, Resumen del análisis de factores externos) es una manera de organizar los factores externos en las categorías generalmente aceptadas de oportunidades y amenazas y analizar con que eficacia responde la administración (calificación) de una empresa en particular a estos factores específicos en vista de la importancia percibida (valor) de estos para ella.

Tabla 7

Matriz EFAS

MATRIZ EFAS			
OPORTUNIDADES	VALOR	CALIFICACIÓN	C. PONDERADA
1.Outsourcing en logística y transporte disponible	0.06	2	0.12
2.El sector de la construcción se encuentra en crecimiento.	0.10	3	0.3
3.Tecnologías emergentes para la producción.	0.05	2	0.1
4.Innovaciones en la madera desarrollada.	0.07	4	0.28
5.Tecnologías de información y comunicación disponibles.	0.05	1	0.05

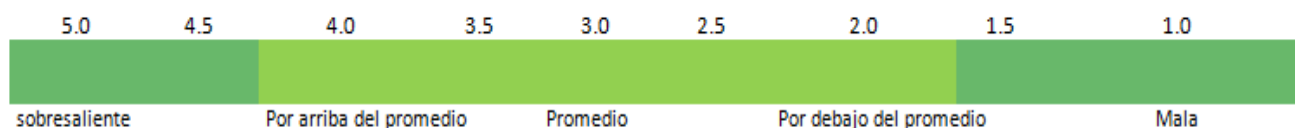
6.Incremento de proveedores en el mercado.	0.04	2	0.08
7.Incremento de negocios a través de plataformas Web.	0.05	3	0.15
8.En crecimiento proveedores de Materias primas ecológicas	0.03	2	0.06
9.Capacitaciones gratuitas por parte del estado.	0.03	3	0.09

AMENAZAS

1.Creciente exigencia de responsabilidad social.	0.02	3	0.06
2.Regulaciones restrictivas sobre la madera.	0.05	3	0.15
3.Dificultad de encontrar personal capacitado.	0.09	2	0.18
4.Competencia bien posicionada en Tuluá Valle del Cauca.	0.06	3	0.18
5.Escases de la madera en Colombia.	0.05	3	0.15
6.Disminución del poder adquisitivo en el cliente.	0.06	3	0.18
7.Productos de la competencia a bajos precios.	0.07	3	0.21
8.Incremento de productos sustitutos de la madera (Plástico y metal).	0.05	2	0.1
9.Presencia de nuevos competidores.	0.04	2	0.08

TOTAL

0.97

2.10*Fuente:* Elaboración Propia*Figura 5:* Medidor EFAS*Fuente:* Elaboración Propia**Conclusiones Matriz EFAS**

Cocinas y Decoraciones Integrales en cuanto a sus factores externos (Oportunidades, amenazas) se encuentra situado por debajo del promedio (3.0), dado a que su calificación ponderada es 2.10, haciendo referencia a que la empresa no está aprovechando eficientemente las oportunidades que se presentan en el mercado, de igual forma las amenazas no han sido

tenidas en cuenta para poder mitigarlas, es recomendable darle importancia a varios aspectos que pueden comprometer el rumbo de la empresa en un futuro de no ser tratados.

Matriz DOFA en Cocinas y Decoraciones Integrales

		FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
		1. Proceso de producción claramente definidos.	1. control administrativo y financiero deficiente.
		2. Satisfacción del cliente por el diseño y las materias primas utilizadas	2. Insuficiente tecnología para los procesos administrativos y de producción
		3. adecuada infraestructura para la producción	3. Actualmente no se cuenta con transporte adecuado
		4. Alta innovación en cuanto a los productos ofrecidos	4. Incumplimientos frecuentes en la instalación de los productos
		5. Capital de trabajo adecuado a su volumen de ventas	5. No hay definición clara de las líneas de autoridad y responsabilidad
		6. Instalaciones propias	6. No cuentan con un plan de mercadeo
		7. Personal de producción experimentado, buen manejo de materia prima.	7. Elevada rotación de personal de producción
		8. proveedores permanentes certificados nacional e internacionalmente	
		9. proceso de certificación de ISO 14001	
OPORTUNIDADES – O		ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS – DO
1. Outsourcing en logística y transporte disponible			
2. El sector de la construcción se encuentra en crecimiento.		Participar en proyectos realizados por constructoras en el departamento del Valle del Cauca, aprovechando el buen concepto por calidad en productos ofrecidos y las ventajas de contar con una certificación ISO 14001. (F1+F2+F4+F7F10 + O2).	Buscar un contrato de prestación de servicios con un outsourcing de transporte y logística (Valle del Cauca) el cual se caracterice por la responsabilidad y el cumplimiento. (D3+D4+O1)
3. Tecnologías emergentes para la producción.			
4. Innovaciones en la madera desarrollada.		Adquirir herramientas mejor capacitadas para el área de producción, haciendo uso de los seminarios, programas y capacitaciones brindadas por el estado para la obtención de procesos más efectivos en la empresa. (O3+F1+O9+F5)	Aprovechar las capacitaciones y el acompañamiento por parte de entidades del estado para el mejoramiento continuo en las PYMES del sector, mitigando errores administrativos y reduciendo la incertidumbre del mercado. (D1+O9)
5. Tecnologías de información y comunicación disponibles.		Implementar un sistema de base de datos el cual contenga de manera actualizada y ordenada los inventarios, el volumen de ventas, los ingresos y egresos de la empresa, obteniendo información de la empresa en tiempo real. (O5+F7)	
6. Incremento de proveedores en el mercado.		Estructurar el área de ventas, especializando personal administrativo para cumplir satisfactoriamente con estas nuevas funciones e impulsar positivamente de esta manera el objetivo de ventas. (O7+O2+O9+F2+F4)	Describir las líneas de mando dentro de la empresa, llevar un mayor control sobre la productividad del personal al igual que contar con cronogramas de actividades que conlleven sus respectivos responsables, recursos necesarios. Evitando así la ausencia del cumplimiento dentro y fuera de la empresa. (D5+O5)
7. Incremento de negocios a través de plataformas Web.		Desarrollar estrategias publicitarias en redes sociales (Facebook, Instagram), al igual que contar una página web en la cual se den a conocer los productos, las instalaciones, la forma de operar de la empresa y llevar a cabo cierre de ventas. (F9+O7+O5+F2+F6)	
8. En crecimiento proveedores de Materias primas ecologicas			
9. Capacitaciones gratuitas por parte del estado, tipo SENA			
AMENAZAS – A		ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS DA
1. Creciente exigencia de responsabilidad social por medio de regulaciones normativas.		Promocionar la marca de una manera amigable y comprometida con el medio ambiente (A1+ F8+ F9)	Contratar de forma permanente al personal clave dentro de la empresa, para que en un futuro cuando se considere necesario contratar los colaboradores temporales del personal mejor calificado. (A3+D7)
3. Dificultad de encontrar personal capacitado para el área de producción			
4. Competencia bien posicionada en Tuluá Valle del Cauca y en crecimiento.		Seguir realizando negocios con proveedores certificados como se ha venido haciendo hasta el momento, generando un desarrollo sustentable en los procesos misionales de la empresa. (F8 + A1)	Establecer un proceso de convocatoria y selección del nuevo personal (A3+D7+D1)
6. Disminución del poder adquisitivo en el cliente.			
7. Productos de la competencia a bajos precios.		Brindar facilidades de pago para aquellos clientes que son fieles a la empresa, ofrecer promociones que garanticen ganancias para ambas partes. (A6+F5)	Realizar actividades para crear un buen ambiente laboral y fidelizar a los colaboradores mediante incentivos y capacitaciones para que mejoren cada vez más. (D7 + A3)
8. Incremento de productos sustitutos de la madera (Plástico y metal).			
9. Presencia de nuevos competidores.		Aprovechar el capital intelectual en cuanto al manejo de la madera para desarrollar diversidad de productos correspondientes a las nuevas demandas del mercado, contrarestando la inclusión de materiales ajenos a la madera en los productos regulares que ofrece la empresa (F7+F4+F2+A8)	Diseñar un plan de mercadeo que permita determinar en que posición se encuentra la empresa dentro del mercado, buchedad de nuevos mercados, canalizar clientes potenciales, desarrollo de nuevos productos, mejorando ante la competencia. (D6 + A4)

Figura 6: DOFA

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo IV: Misión, Visión, Objetivos, Valores y Políticas

¿Qué es la Misión de una empresa?

Para Wheelen y Hunger la misión de una organización es el propósito o razón de la existencia de ella. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio, como limpieza doméstica, o un producto, como automóviles. Una declaración de la misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de

otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece (incluyendo servicios) y los mercados que sirve. También incluye los valores y la filosofía de la empresa sobre su manera de hacer negocios y tratar a sus empleados (Wheelen & Hunger, 2007).

Existen nueve aspectos que permiten definir y evaluar las misiones empresariales:

- Clientes: a qué personas está dirigido nuestro producto.
- Productos y servicios: qué ofrece la empresa.
- Mercados: en dónde ofrece sus productos (lugar).
- Tecnología: si esta es vital en su empresa.
- Interés: por la supervivencia: qué ganancias deseo obtener.
- Filosofía: valores éticos y morales que tiene la empresa.
- Concepto de propio: que nos hace diferentes de los demás (ventaja competitiva).
- Imagen pública: Cómo nos ve la sociedad es decir si estamos colaborando con el medio ambiente.
- Interés por los empleados: si para nuestra empresa son importantes los empleados.

Tabla 8

Misión

¿Qué clase de organización somos?	Somos una empresa familiar con ánimo de lucro, comprometida en producir artículos amigables con el medio ambiente.
¿Qué ofrecemos?	Productos provenientes de la madera y aglomerados, artículos como cocinas integrales, camas, ventanas, puertas, nocheros, armarios y demás accesorios.
¿Para quién?	Los productos son dirigidos a todas aquellas personas interesadas en obtener los mejores diseños y la mejor calidad en productos derivados de la madera y

	aglomerados.
¿Qué nos hará diferentes al resto?	Calidad, innovación y diseños personalizados son las características que mejor nos identifican.
¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?	Actualmente contamos con puntos de venta en los municipios de Tuluá y Sevilla Valle del Cauca; al igual que en Tuluá está ubicada la sede principal en la cual se llevan a cabo las operaciones de producción.

Fuente: Elaboración Propia

Para llevar a cabo la elaboración de la misión de la empresa Cocinas y Decoraciones Integrales se tuvo en cuenta la observación de las actividades realizadas en la empresa al igual que los parámetros mencionados anteriormente para el debido desarrollo de la misma.

Misión

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES es una empresa Valle Caucana que fabrica y comercializa cocinas integrales, comedores, armarios y todo tipo de muebles para el hogar, comprometida siempre en brindar mayor satisfacción con los productos y servicios ofrecidos, desarrollamos diseños personalizados e innovadores a precios competitivos, contamos con procesos eficientes y respetuosos con el medio ambiente.

¿Qué es la Visión?

La visión define a dónde quiere llegar la empresa en un futuro alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado. Donde se debe incorporar tanto la Visión del usuario externo, como la del Interno.

Responde a la pregunta ¿a dónde queremos llegar?

Características de una visión:

- Planteada a largo plazo: mayor a cinco años

- Desafiante: retadora
- Realista: enmarcada en las posibilidades reales
- Alcanzable: que se pueda alcanzar
- Medible: que se pueda cuantificar para evaluar su alcance
- Integradora: debe integrar a todos los miembros de la empresa
- Tiempo: debe tener un horizonte de tiempo

Con respecto al concepto anteriormente expuesto y a las declaraciones hechas por parte de la gerencia sobre el futuro de la empresa, se propone la siguiente visión para Cocinas y Decoraciones Integrales.

Visión

Lograr liderazgo dentro del mercado, convirtiéndonos en una empresa reconocida a nivel local por sus altos niveles de calidad e innovación, siempre comprometida con el cliente.

Valores

INNOVACIÓN: Se da la bienvenida a los deseos y necesidades del cliente.

CONFIABILIDAD: siempre realizamos nuestras operaciones con la mayor transparencia y rectitud.

RESPETO: Se escucha y se entiende al otro, buscando siempre que existan buenas relaciones laborales; obteniendo un mejor clima organizacional.

Objetivos Corporativos

Los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de

manera cuantificada. El logro de los objetivos corporativos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización. En realidad, los logros son lo que la sociedad devuelve a la corporación cuando esta realiza un buen trabajo al cumplir la misión. Por ejemplo, debido a que proporciona a la sociedad artículos de oficina de todo tipo, tanto para el hogar como para el trabajo, con una mejor calidad, precio y ubicación que sus competidores (Wheelen & Hunger, 2007).

Objetivo general

Fabricar, comercializar y distribuir diferentes productos hechos a base de maderas finas, mármol y aglomerados, los cuales ofrezcan siempre estándares de calidad e innovación.

Objetivos específicos

- Innovar siempre en nuestros productos, permitiendo que los clientes lleven sus propios diseños, brindando así más participación de los mismos.
- Desarrollar procesos de producción con una estructura definida, para lograr así la realización de nuestros productos en menos tiempo y con mayor calidad.
- Establecer un área de finanzas y otra de ventas que permitan optimizar los recursos y generar mayores utilidades.
- Fortalecer los sistemas de control, permitiendo mejorar el desempeño de todos los miembros de la empresa.

Políticas

En Administración estratégica y política de negocios, se define la política como una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las empresas utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus

empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la corporación.

Políticas de calidad en cocinas y decoraciones integrales

La empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES, es una empresa que fabrica y comercializa todo tipo de productos realizados a base de madera y aglomerado; el compromiso con los clientes será ofrecer siempre productos de la más alta calidad y con los más altos niveles de innovación, es por esto, que contamos con personal capacitado y comprometido con la empresa, y que permitimos a nuestros clientes traer sus propios diseños.

Capítulo V: Estrategias

Matriz PEYEA

La matriz “PEYEA” (POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION) fue diseñada por Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel; tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa. Dentro de cada posición se establecieron dos grupos y en cada uno determinaron indicadores, los cuales fueron evaluados en una escala de uno (1) a seis (6).

Posición estratégica interna

El objetivo es elaborar el diagnóstico interno de la empresa para determinar su posición estratégica. El mejor reflejo es medir su fortaleza financiera, pues de esto depende cómo va a sobrevivir ante los cambios del entorno.

Ante la oportunidad de nuevos proyectos, empresas con un ROE (Return on equity) mayor que la tasa de oportunidad esperada por los accionistas (K_e), un endeudamiento no cercano a

los límites del 75% y con una política de dividendos adecuada, conseguirían seguramente financiación de terceros (deuda) o de los inversionistas. En caso contrario, sería prácticamente imposible realizarlos. De esta forma la fortaleza financiera se constituye en un escudo protector, un blindaje, ante los cambios del entorno.

Adicionalmente, se debe considerar lo expuesto por Michael Porter y otros autores, quienes argumentan que los costos inferiores a la competencia, es decir la eficiencia en los procesos internos, y el valor que represente para los consumidores el producto o servicio expresado en términos de calidad, diseño, precio, servicio post-venta, etc., constituyen lo que se conoce como ventaja competitiva. En otras palabras, si una empresa quiere incrementar su ventaja competitiva debe aumentar la eficiencia de sus procesos y añadir valor a su producto.

Posición estratégica externa

El poder o influencia que tenga el sector sobre los grupos de interés (stakeholders) para negociar como gremio entre otras, ventajas impositivas, menores precios en adquisición de materias primas, importación de nuevas tecnologías, imposición de barreras para evitar la nueva entrada de competidores, etc., determinan el potencial de crecimiento y de generación de utilidades; estos elementos constituyen la denominada fuerza industrial.

Pero la fuerza industrial no es solamente lo que determina la posición estratégica externa, sino que hay otros aspectos que influyen como la devaluación, la inflación, la elasticidad de la demanda y variabilidad de ésta última. La unión de la fuerza industrial y la estabilidad del ambiente determinan la posición estratégica externa.

Indicadores

Definidas cómo están constituidas las posiciones estratégicas de la empresa, es necesario establecer los instrumentos que se van a utilizar como medidores. Dentro de esta investigación se proponen los que, a juicio de los autores, permiten el mejor acercamiento al objetivo que se desea medir; lo anterior no significa que sean los únicos, probablemente, se podrán añadir o suprimir algunos de ellos.

Indicadores para posición estratégica interna:

1. Fuerza financiera: el ROE, el ROA, el endeudamiento y la liquidez son los índices que permiten diagnosticar adecuadamente a una empresa. Estudios realizados por Altman, demostraron que con solo cinco (5) indicadores es posible pronosticar la quiebra de una empresa. Utilizando la metodología de análisis discriminante, estudios similares realizados por los autores en Colombia, confirmaron las conclusiones de Altman.

Estos índices se definen de la siguiente forma:

$$\text{ROE} = \text{Rentabilidad del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{ROA} = \text{Rentabilidad del activo} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo}}$$

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$$

$$\text{Grado de liquidez} = \frac{\text{Bancos} + \text{Inversiones Temporales}}{\text{Pasivo corriente}}$$

2. Ventaja competitiva: Se consideraron los siguientes:

$$\text{Participación en el mercado} = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas de la industria}}$$

Precio: comparación del precio de la empresa con el de la competencia

Calidad: considerar los atributos del bien o servicio que se está ofreciendo; por ejemplo, duración, potencia, velocidad. Su definición depende del tipo de producto.

Indicadores para posición estratégica externa:

1. Fuerza industrial: se consideraron los potenciales de crecimiento de las utilidades y de las ventas, así como las barreras de entrada a nuevos competidores, medido este último por el número de empresas registradas en la Cámara de Comercio de la región.

Los potenciales de crecimiento de las ventas y las utilidades se obtienen relacionando sus valores absolutos con respecto al año anterior, para determinar el cambio porcentual del período.

Otro factor a considerar dentro de este grupo, es el conocimiento tecnológico, el cual puede medirse comparando los gastos en desarrollo e investigación que realiza la industria objeto de análisis en el año, con respecto a períodos previos.

2. Estabilidad ambiental: su medición se realiza mediante indicadores macroeconómicos como tasas de inflación y devaluación, variabilidad de la demanda del producto y su elasticidad. El impacto de la devaluación dependerá del tipo de bien: es benéfica si el producto se exporta, pero afecta en forma negativa los productos y materias primas importadas por cuanto los encarece.

Parametrización y Evaluación de los Indicadores

Cada posición estratégica tiene dos grupos de indicadores que se distribuyen en el eje cartesiano de la siguiente forma:

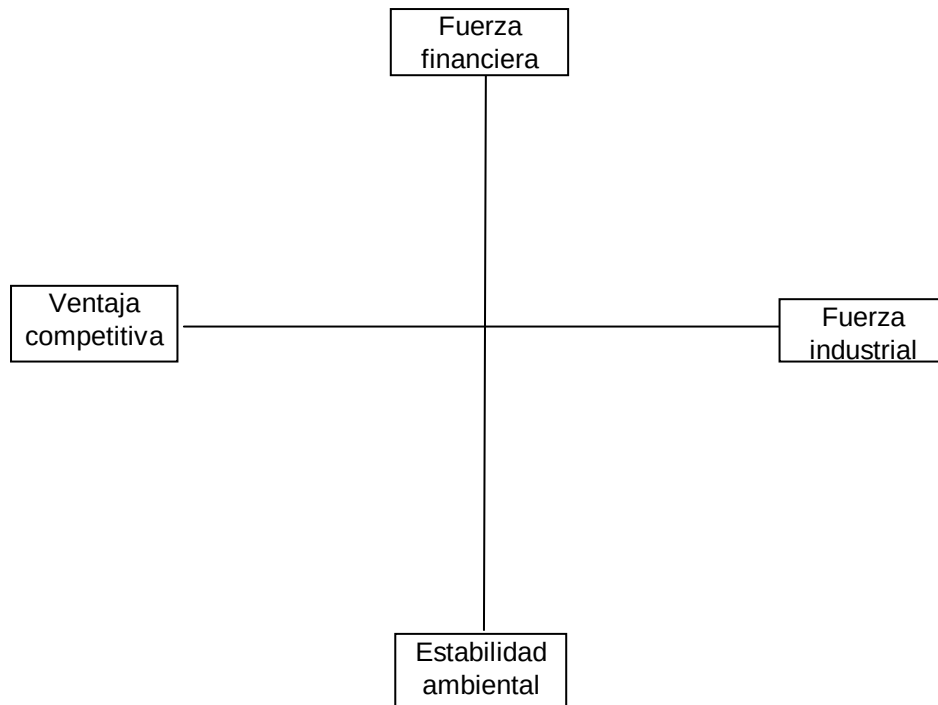


Figura 7: PEYEA

Fuente: Allan Rowe, R. Mason y K. Dicke

Los indicadores de cada grupo son evaluados en una escala de uno (1) a seis (6), siguiendo las siguientes convenciones:

- Para fuerza financiera y fuerza industrial, +6 es el mejor y +1 el peor.
- Para ventaja competitiva y estabilidad ambiental -1 es el mejor y -6 el peor.

La matriz PEYEA para la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES asume un rol demasiado importante con respecto a la correcta formulación y desarrollo de las estrategias que se plantearon llevar a cabo durante los próximos cinco (5) años, tiempo en el

cual se espera la obtención de resultados alentadores que impulsen positivamente a la empresa en la correcta toma de decisiones y el adecuado comportamiento dentro del mercado, al igual que la correcta administración sobre cada uno de los recursos disponibles en ella.

Cabe resaltar, que se tuvo en consideración los factores que se consideran de mayor importancia para una organización en ámbitos internos y externos, con el ánimo de llevar a cabo un estudio completo que contribuya eficientemente en los planes mencionados anteriormente.

Matriz PEYEA cocinas y decoraciones integrales

Tabla 9

Matriz PEYEA

MATRIZ PEYEA			
POSICIONES ESTRATEGICAS INTERNAS		POSICIONES ESTRATEGICAS EXTERNAS	
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	VALOR	FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	VALOR
ciclo de vida de los productos	-1	tecnología disponible	4
calidad de los productos	-2	oportunidad de expansión	5
participación en el mercado	-4	estabilidad financiera	5
control sobre proveedores	-1	aprovechamiento de los recursos	5
lealtad de los clientes	-3	conocimientos tecnológicos	4
PROMEDIO	-2,2	PROMEDIO	4,6
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	VALOR	ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	VALOR
Liquidez	5	Precios de los productos	-2
apalancamiento	2	tasa de inflación	-6
capital de trabajo	5	barreras para entrar en el mercado	-2
flujo de efectivo	5	competidores	-2
servicio al cliente	5	cambios tecnologicos	-2
PROMEDIO	4,4	PROMEDIO	-2,8
X= VC + FI	2,4	VECTOR DIRECCIONAL	
Y= EA + FF	1,6		(2.4;1.6)

Fuente: Elaboración Propia

La Empresa se encuentra en el cuadrante AGRESIVO, lo que significa que está en una buena posición para utilizar sus Fortalezas con el propósito de aprovechar sus Oportunidades, superar sus Debilidades y Evitar las posibles Amenazas que se presenten.

Por lo que se Puede Realizar:

- Penetración en el Mercado
- Desarrollo del Producto
- Integración Vertical
- Diversificación

Grafica matriz PEYEA

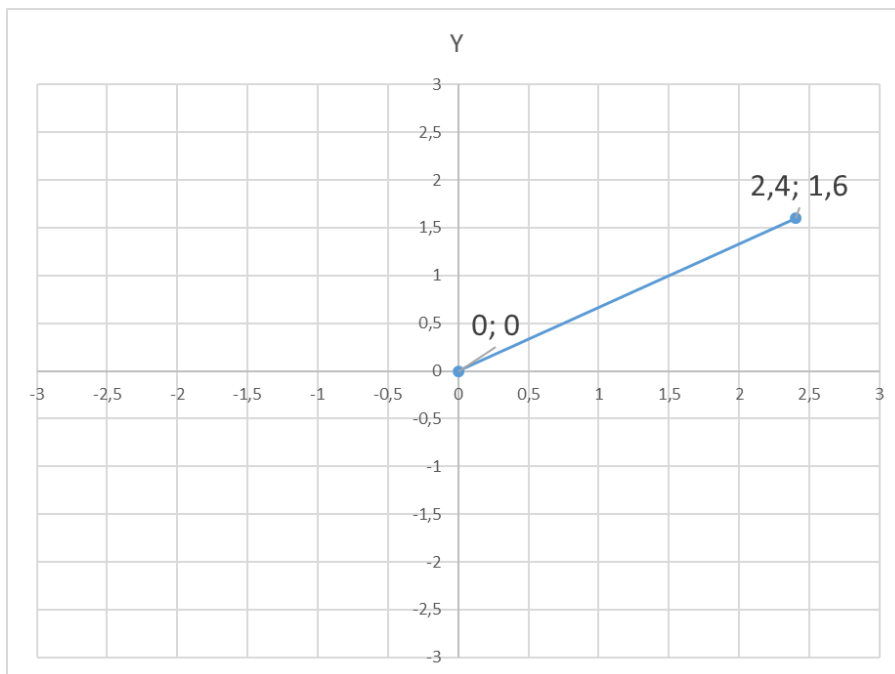


Figura 8: Grafica PEYEA

Fuente: Elaboración Propia

Cuadrante agresivo

Considerando la forma en la que opera la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES con relación a sus procesos de fabricación y administrativos, y de acuerdo con los resultados arrojados por la matriz PEYEA se determina que las estrategias a proponer

en los próximos cinco años deben ser agresivas para lograr un mejor posicionamiento y desarrollo organizacional.

Estrategias de Penetración en el Mercado

Este tipo de estrategias se utilizan para aumentar las ventas, e incrementar la participación que tiene una empresa en los diferentes mercados que opera. Pueden definirse como las medidas que se emplean en una empresa para hacer frente y liderar las ventas por encima de la competencia.

Estas estrategias, aunque tienen un propósito en común, pueden ser variadas, como, por ejemplo:

- Incitar a los clientes a adquirir una mayor cantidad del producto, esto puede emplearse con diferentes técnicas como ampliar los horarios comerciales.
- Aumentar la cantidad de clientes. Un ajuste de precio, descuentos, ofertas, etc... puede atraer a clientes de la competencia.
- Atraer potencialmente a clientes mediante técnicas como un parking gratuito, que genere algún beneficio para ambos.

Desde el punto de vista comercial, estas estrategias pueden ser empleadas como un crecimiento interno o externo. Por ejemplo, mediante la apertura de nuevos establecimientos que operen en el mismo mercado comercial, dentro del mismo formato, puede observarse un crecimiento interno. De esta misma forma, el crecimiento externo es posible llevarse a cabo mediante la explotación de la formula comercial, y la expansión mediante la compra externa de diversas empresas que lideran con el mismo formato comercial.

Estas estrategias pueden ser consideradas de alto riesgo o de riesgo reducido. Las estrategias con menor riesgo son utilizadas en primer lugar por las empresas, como por ejemplo la explotación del mercado que puede ser controlada debido al conocimiento. Estas

estrategias pueden combinarse con otras medidas más arriesgadas, como la introducción en otros mercados, la internacionalización, y la diversificación de diferentes formatos comerciales dentro del mismo mercado.

Estrategias puntuales para la penetración del mercado

Con el fin de aumentar la penetración en el mercado, pueden emplearse diversas estrategias puntuales, como lo son:

Una Mayor Promoción

La penetración en el mercado puede aumentarse mediante una mayor promoción. Esto puede realizarse mediante una promoción a corto plazo o una campaña publicitaria que promueva la marca y genere una mayor conciencia. Por lo general son estrategias que tienen respuestas por parte de los competidores, donde toman una acción similar en busca de recuperar el mercado perdido.

Un Ajuste De Los Precios

Dentro de las estrategias de penetración en el mercado, el ajuste de precios (tanto el aumento como una disminución de los mismos) suele ser la más común. Con esta medida, se busca ganar un mayor volumen de venta al ser los precios más atractivos que el resto de la competencia. En el caso de ser un ajuste con precios más altos, se tiene la expectativa de una mayor ganancia por unidad vendida que aumente a su vez la penetración en el mercado. Sin embargo, según la clientela, esta última medida puede disuadir a los clientes.

Incrementar Los Canales De Distribución

El aumento de los canales de distribución mediante los cuales la empresa ofrece los productos al público, suele ser una estrategia bastante efectiva de penetración en el mercado. Brindando de esta forma una mayor facilidad para obtener los productos.

Aplicar una Mejora de los Productos

En busca de crear nuevos intereses, hacer mejoras a los productos puede crear un mayor beneficio. Un aspecto nuevo y mejorado es un factor principal para atraer clientes e incrementar la penetración en el mercado (Riquelme, 2017).

Desarrollo del Mercado

Se podría definir las estrategias de desarrollo de mercado como una serie de planeamientos destinados a ampliar el nicho de una determinada empresa, y, por ende, de hacerlo más grande y potencialmente más rentable para el desarrollo de una actividad económica concreta.

Existen diferentes tipos de estrategias que merecen ser diferenciadas antes de emitir un concepto global.

En primer lugar, hablaremos de algunas estrategias consideradas como “de liderazgo”. Este tipo de estrategias son utilizadas por empresas que ya ejercen un dominio en el mercado con productos superiores o eficacia competitiva. Una vez tiene este liderazgo, puede optar por desarrollar.

Estrategias cooperativas: Incrementa el tamaño del mercado, lo cual repercutirá positivamente también en los consumidores al hallar más usuarios y aplicaciones del servicio o del producto en cuestión.

Estrategias competitivas: Las cuales buscan invertir fuertemente y captar de este modo a los clientes de la competencia, esto se realiza mediante publicidad, ventas más agresivas, etc.

En el caso de que la compañía no tenga esa posición predominante en el mercado podrá utilizar otras técnicas. Estas, llamadas “reto de mercado” tienen una finalidad clara, ir en contra el líder actual del mercado y podemos distinguir exactamente tres:

Las primeras estrategias son las de Ataque frontal, las cuales atacan todo el mercado, tanto el precio, producto, distribución y promoción del competidor. No la puede realizar cualquier empresa por los recursos que supone esta práctica.

Ataque en los costados: Sólo atacar los puntos más flojos del líder, por ejemplo, el aspecto precio. En este sentido, es una competencia más fácil de llevar a cabo incluso por los competidores más débiles.

Ataque de derivación: La empresa se enfocará en aquellas áreas de negocio que el líder no ataca y que por tanto están vacantes. Es una estrategia muy interesante para empresas que recién empiezan, aunque por contra, tiene el contrapunto de ser áreas menos provechosas económicamente que la principal donde el líder ejerce la hegemonía.

Por último, hablaremos de las estrategias de Nicho de Mercado, las cuales consisten en ofrecer un producto muy especializado y que no entra en competencia directa con el líder.

Existen muchas más estrategias de desarrollo de mercado igualmente interesantes para una organización empresarial que busque agrandar su presencia en el mercado. De hecho, no existe un número cerrado de estrategias, sino que día a día van surgiendo nuevas y mejores posibilidades y estrategias de cara a enfocar los esfuerzos de nuestra compañía en un objetivo claro (Riquelme, 2017).

Matriz Del Perfil Competitivo (MPC)

Con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias. Una herramienta de "entrada" que resume la información decisiva sobre los competidores es la Matriz de Perfil Competitivo, la cual responde a las siguientes cuestiones:

- ¿Quiénes son nuestros competidores?
- ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?
- ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito den la industria?
- ¿Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?
- En general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?

Cabe mencionar que la Matriz expuesta a continuación fue suministrada por el gerente de la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES (Norberto de Jesús Ramírez) en la cual se verán expuestos los competidores que se consideran directos, de esta manera se ilustra cómo se encuentra la empresa posicionada en el mercado actual y en cuales de los aspectos más importantes de una organización (Financiero, Tecnológico, Administrativo, Talento Humano, entre otros) esta posee ventajas y desventajas.

Tabla 10

MPC Cocinas y Decoraciones Integrales

FACTORES CLAVE DE EXITO		SU EMPRESA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2		
		COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES		PALO SANTO		MUEBLES FERREIRA		
		PESO	CALIF	PESO POND	CALIF	PESO POND	CALIF	PESO POND
1	BUENA INFRAESTRUCTURA	0.20	4	0.8	4	0.8	4	0.8
2	GRAN PARTICIPACION EN EL MERCADO CON SUS PUNTOS DE VENTA	0.25	4	1	3	0.75	4	1
3	EXCELENTE NIVEL DE CALIDAD FRENTE A LA COMPETENCIA	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45
4	FALTA DE PERSONAL MAS CAPACITADO EN EL AREA DE PRODUCCION	0.25	1	0.25	1	0.25	2	0.5
5	INSUFICIENCIA EN LA PARTE LOGÍSTICA DESPACHO Y TRANSPORTE	0.15	2	0.3	2	0.30	2	0.3
TOTAL		1		2.95		2.55		3.05

Fuente: Proporcionada por la Empresa

Conclusión MPC

La tabla anterior contiene información relevante en cuanto a los factores del éxito para una empresa de este perfil, en donde se realiza una comparación de la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES frente a los dos competidores más fuertes con los que esta cuenta en el mercado de Tuluá, como lo son Palo Santo y Muebles Ferreira. Se puede

concluir que los valores son muy parecidos, es decir, aunque se tienen factores que para la empresa representan un bajo porcentaje y para alguno de sus competidores directos representan un porcentaje un poco más alto, es decir, tienen más fortalezas en algunos de los puntos descritos en la matriz, también se puede evidenciar que la empresa posee fortalezas en otros puntos, lo que hace que la balanza este equilibrada. Por el resultado de este cuadro comparativo es que se proponen algunas estrategias para el desarrollo y mejoramiento de la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES, pues hay que fortalecer puntos como la vinculación de personal capacitado, la insuficiencia que existe en cuanto a la parte de logística, despacho y transporte.

Igual se tiene en cuenta que la empresa está muy bien posicionada y su resultado final es aceptable al momento de medirse con la competencia.

¿Qué es un Mapa Estratégico y para qué Sirve?

Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.

Ahora bien, a continuación, se identificaron las cuatro perspectivas del BSC para la creación de un mapa estratégico:

PERSPECTIVA FINANCIERA: Describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, la inversión, el valor agregado económico, entre otros.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE: Comprende los indicadores relativos a la satisfacción del cliente, la retención y el crecimiento. Su propuesta de valor será el eje de la estrategia que describirá como se diferencia la compañía a los ojos del cliente.

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS: Identifica claramente los procesos clave, (desde pagar los salarios y publicar los estados financieros trimestrales hasta mantener los equipos y las instalaciones e incluso, inventar productos nuevos) de modo que los gerentes y los empleados puedan focalizarse en mejorarlos de forma constante.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: Identifica los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de información), y el clima (capital organizacional) que sustentan los procesos que crean valor.

¿Cuáles son los Beneficios de Tener un Mapa Estratégico en su Compañía?

- La disciplina de crear un mapa estratégico de objetivos relacionados con las cuatro perspectivas involucra al equipo ejecutivo y les da más claridad y compromiso con la estrategia.
- Es sin duda, una poderosa herramienta de comunicación que posibilita que todos los empleados entiendan la estrategia y la traduzcan en acciones que puedan llevar a cabo para contribuir al éxito de la organización.
- Provee de una estructura para las reuniones donde los gerentes pueden ver rápidamente en cuáles aspectos de la estrategia están teniendo éxito y en cuáles no.
- Las relaciones causales permiten a los gerentes probar si la teoría sobre la que se basa su estrategia es válida (Pensem, 2008).

MAPA ESTRATÉGICO DE COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES

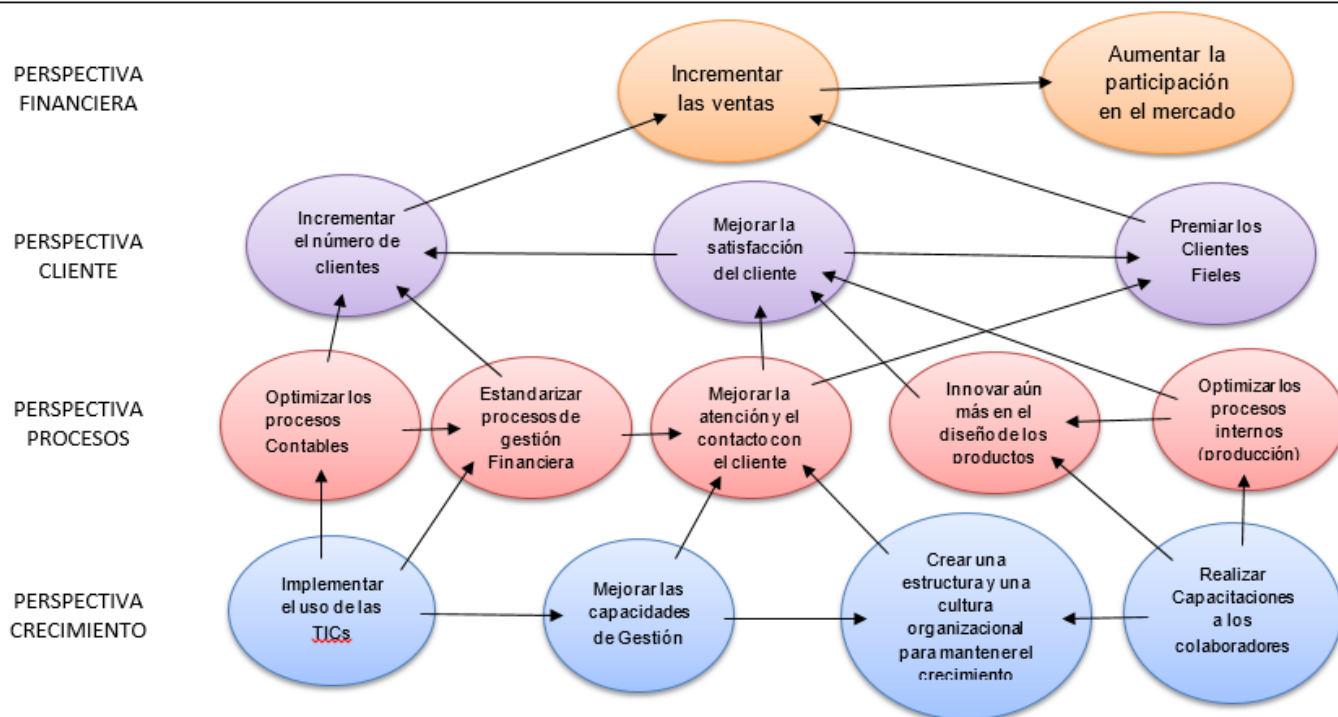


Figura 9: Mapa Estratégico

Fuente: Elaboración Propia

Formulación de Estrategias

Información tomada de la revista dinero (noviembre 14 de 2017) sector de edificaciones cerraría el 2017 con una caída de 5,7%

Camacol (cámara colombiana de la construcción), informó que, aunque este año 2017 el sector mostró un fuerte bajonazo, se espera que en año 2018 la tasa de crecimiento esté alrededor de 4,6%. Las edificaciones residenciales serían las protagonistas con un crecimiento de 7,9% y una tasa de 3,8% para las no residenciales.

Camacol estima que el sector de la vivienda se reactivará en el 2018, pues en 2017 ha mostrado una baja de 2% en las construcciones residenciales y una fuerte caída de 11,4% en las construcciones diferentes a las residenciales.

De acuerdo con las cifras de Camacol, Medellín es la ciudad que, hasta el momento, tiene la disposición de comprar vivienda más baja del mercado, pues llega a los -7,2%, seguida de Bogotá con 0,1% y Bucaramanga con 0,7%. En cambio, la ciudad que más disposición tiene a la hora de iniciar un proyecto de construcción es Barranquilla con 37,8% y Cali con 15,4%.

La presidente ejecutiva de Camacol, Sandra Forero, indicó que “Para el 2018 se espera una recuperación del sector de vivienda para el segundo trimestre de ese año”.

Entre tanto la cámara de construcción precisó que para el año entrante se construirían alrededor de 150.000 unidades nuevas: 48.130 para el primer trimestre, 39.788 para el segundo trimestre, 28.119 para el tercer trimestre y 33.613 para el cuarto trimestre.

Y frente a las ventas, Camacol estima que éstas tengan un repunte de 9,5% en 2018 comparado con el -3,9% de este 2017. En total, el número de ventas para el próximo año estaría rondando los 197.000 frente a las casi 180.000 de este año.

Camacol calificó este 2017 como un año de recuperación pausada, bajos niveles de generación de empleo y deterioro en la confianza de los consumidores. Según la entidad, este contexto ha impactado de manera importante la dinámica del sector (Dinero, 2017).

Tabla 11

Variación Trimestral del Área Censada

Destinos	Porcentaje %		
	Área culminada	Área en proceso	Área inactiva
Total	2,9	-0,6	2,2
Apartamentos	0,3	0,9	0,8
Casas	17,9	-1,3	0,2
Oficinas	39,7	-6,6	0,7
Comercio	-39,6	0,4	6,2
Bodegas	-11,3	-14,8	51,4
Educación	7,9	2,9	1,2
Hoteles	16,9	-6,1	12,2
Hospitales	-59,6	-1,6	-6,1
Admón. pública	-66,1	6,5	-1,5
Otros*	134,3	-0,2	-14,1

Fuente: DANE, CEED

Con un 70,0% la mayor parte del área en proceso de construcción corresponde a destinos residenciales (apartamentos 63,0% y casas 7,0%). La restante proporción recae en destinos diferentes al habitacional.

En el área culminada los destinos residenciales fueron los de mayor representación en el tercer trimestre de 2017 sumando en conjunto un 74,0% (apartamentos 56,7% y casas 17,3%). El restante 26,0% de área culminada corresponde a obras no destinadas a la vivienda.

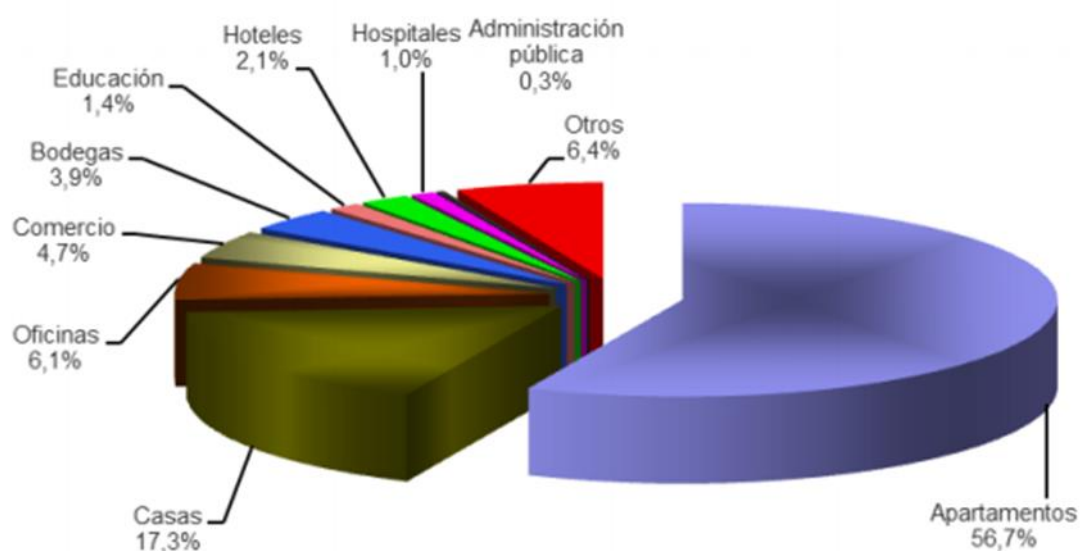


Figura 10: Distribución del Área Culminada

Fuente: dane.go.co

Tasas, salarios y confianza estimularían compra de vivienda en 2018

Para este año, la oferta total de viviendas nuevas en Colombia es de 143.000, según las cifras de Camacol. Se espera que las compras estimulen el PIB de edificaciones hasta un 4,6%.

Sandra Forero Ramírez, presidente de la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol), aseguró que los factores que estimularían la compra de vivienda nueva en

Colombia, aparte de la política pública –subsidios-, son las tasas de interés, los salarios y la confianza de los consumidores y/o compradores

MI CASA YA

Mi Casa Ya es el programa del Gobierno Nacional que facilita la adquisición de vivienda nueva urbana a familias cuyos ingresos no superen los 4 SMMLV. Consiste en otorgar un subsidio a la cuota inicial, que permite completar el cierre financiero para la compra de una vivienda nueva (previo cumplimiento de los requisitos que establece la norma), y adicional, concede al hogar el beneficio de cobertura a la tasa de interés, que se verá representado en una menor cuota mensual del crédito hipotecario.

Los hogares recibirán el beneficio de la siguiente manera:

- Familias con ingresos de hasta 2 SMMLV (\$1.475.434) recibirán un subsidio para la cuota inicial de la vivienda por un valor de 30 SMMLV (\$ 22.131.510).
- Familias con ingresos entre 2 SMMLV y hasta 4 SMMLV (\$ 1.475.434 y \$ 2.950.868) recibirán un subsidio para la cuota inicial de la vivienda por un valor de 20 SMMLV (\$ 14.754.340).

La información constatada anteriormente es tomada como referente histórico para lograr identificar el comportamiento que ha venido presentando el sector de la construcción desde el año 2017 y de igual forma conocer los resultados que se esperan obtener en este año 2018, por otro lado pero sin dejar de lado el tema de la construcción, también se da claridad sobre los beneficios (subsidijs) por parte del estado, con los que cuentan hoy en día las personas que están en busca de iniciar proyectos de compra de vivienda.

Realizando una breve conclusión en general sobre estos temas de interés, queda demostrado que a nivel nacional el sector de la construcción en general viene de sufrir un

periodo de pausa, el cual se redujo en un porcentaje del 5,7%, sin embargo, para el presente año se tienen grandes esperanzas en cuanto al desarrollo de esta actividad, lo que se traduce en un aumento para la construcción de viviendas en Colombia en un 4,6% de acuerdo a lo que manifiesta Camacol.

Específicamente en las ciudades como Barranquilla y Santiago de Cali, de acuerdo a las declaraciones de la presidente ejecutiva de Camacol, Sandra Forero, estas dos ciudades son las que se encuentran mejor preparadas en este año para llevar a cabo proyectos de construcción de vivienda de estratos altos, lo cual se presenta como una oportunidad importante y que da votos de confianza para que la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES lleve a cabo nuevos proyectos de expansión del negocio en nuevos nichos de mercado, de acuerdo a manifestaciones que ha hecho el gerente de la empresa el señor Norberto de Jesús Ramírez, esta nueva idea de negocio ya se ha venido consultando al interior de la organización, en busca de obtener una mejora de oportunidades y de expansión de la marca en el departamento vallecaucano, dando así cumplimiento a la visión que se ha trazado para la empresa.

Es de suma importancia reconocer que el mercado en Tuluá regularmente ha presentado aspectos positivos para la empresa, sin embargo, es de tener en cuenta que los productos que ofrece COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES van dirigidos a consumidores con un nivel de ingresos superior a la media, lo cual ha venido representando para la empresa una posible amenaza, dado que, el mercado de este municipio en ocasiones se ve limitado por la cantidad de población con la que este cuenta y sumándole a eso la durabilidad de los productos a pesar de ser una característica de suma importancia, esta juega en contra de la empresa ya que se minimizan la compra de productos.

Por lo mencionado en el párrafo anterior se incurre en la necesidad de llevar a cabo medidas para formular estrategias de mercado que mejor le convengan a la empresa, estrategias en las cuales se logre en primera instancia penetrar el nicho de mercado que se trazó como objetivo, aumento en la publicidad de los productos de la empresa, desarrollo de promociones para acoger de forma intensa a los consumidores regulares y a clientes potenciales, y finalmente desarrollar nuevos modelos de productos a base de madera, yendo así en la constante búsqueda de atraer nuevos tipos de consumidores.

La ciudad de Santiago de Cali es el nicho de mercado que se ha trazado como objetivo, dado a que en las investigaciones realizadas previamente se dio a conocer que es una ciudad que está en crecimiento en el desarrollo de actividades de tipo inmobiliario, por otro lado, dado a la cercanía de esta ciudad al municipio de Tuluá en donde se encuentra ubicado actualmente el punto de fábrica de COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES esto facilitaría aún más las cosas en cuanto al transporte de productos y dirección de la empresa, sumándole a eso, también existe la oportunidad de que Santiago de Cali es una ciudad grande y que cuenta con mayor población dispuesta a comprar el tipo de productos que ofrece la empresa, al igual que de llevar a cabo buenas prácticas en este nuevo mercado por parte de la empresa se daría paso a un incremento de la marca dándola a conocer por conceptos como calidad y responsabilidad ambiental a lo largo y ancho del departamento Vallecaucano.

En última instancia se consideró, que para el óptimo y asertivo desarrollo en la formulación de estrategias se empleó como ayuda técnica la matriz de Ansoff, dado a que es una matriz que se adapta al tipo de estrategias que se pretenden llevar a cabo en COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES.

Matriz de ANSOFF

La matriz de Ansoff es una herramienta de análisis estratégico y de marketing que se enfoca en identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa.

La Matriz de Ansoff es también conocida como matriz Producto/Mercado o Vector de crecimiento. Su objetivo principal es servir de guía a las empresas que buscan crecer ya sea en el mercado en el que actualmente participan como también en otros mercados aun no explorados.

La Matriz de Ansoff fue creada por Igor Ansoff, un matemático y economista ruso cuyos padres emigraron a Estados Unidos tras la guerra civil que se desencadenó luego de la revolución rusa.

Ansoff es conocido como “el padre de la administración estratégica” y entre sus obras se encuentran: Corporate Strategy (1965), Business Strategy (1969), Strategic Management (1984), The Firm: Meeting The Legacy Challenge (1986) y The New Corporate Strategy (1989).

¿CÓMO FUNCIONA LA MATRIZ DE ANSOFF?

El principal objetivo de la matriz de Ansoff es identificar oportunidades de crecimiento y para esto, el primer paso consiste en relacionar productos y mercados de acuerdo a si estos son actuales o nuevos.

Con esta información, se crea la matriz. En el eje horizontal se ubican los productos, mientras que en el eje vertical se ubican los mercados. Ambas variables (productos y mercados) se subdividen en dos categorías: nuevos o actuales. Como resultado, se obtendrán cuatro cuadrantes, cada uno de ellos identifica una particular estrategia de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación.

En la siguiente imagen vemos a la matriz de Ansoff con sus cuatro cuadrantes:

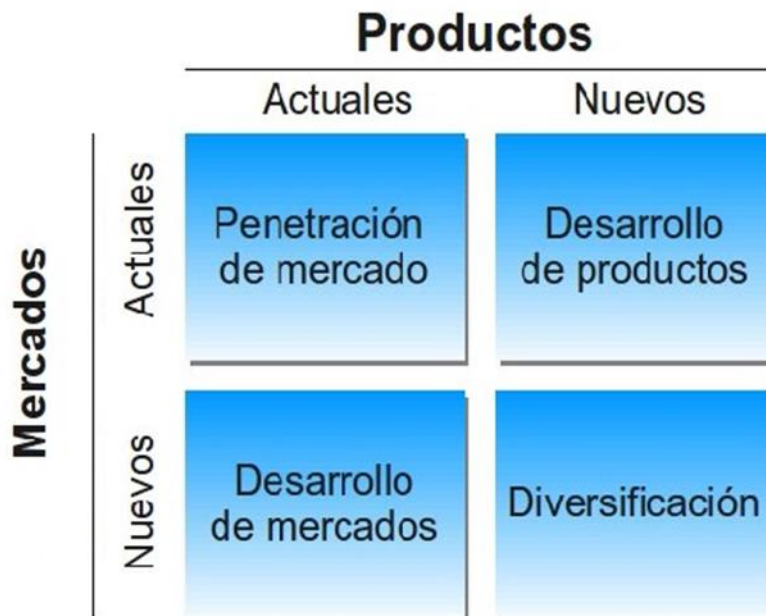


Figura 11: Matriz de Ansoff

Fuente: Economipedia

Estrategias de la matriz de ansoff

Las estrategias de la matriz son las siguientes:

Penetración de mercado: Corresponde al primer cuadrante que es la combinación de mercados y productos actuales. En este caso la estrategia tiene como objetivo incrementar la cuota en el mercado, es decir, aumentar las ventas con los mismos productos. Para lograrlo se realizan una serie de actividades entre las que se encuentran:

- Aumentar las actividades publicitarias y promociones con el fin de atraer más clientes
- Captar las preferencias de clientes de nuestros competidores

- Aumentar el consumo de los clientes actuales a través de promociones especiales para ellos, descuentos, etc.

La estrategia de penetración es una de las que entrega un mayor nivel de seguridad a la empresa ya que conoce muy bien sus productos y el mercado. De todos modos, puede requerir un esfuerzo importante lograr crecer si el mercado está cerca de su punto de saturación.

Desarrollo de nuevos mercados: Es el cuadrante de la combinación productos actuales con nuevos mercados. En este caso el objetivo de la estrategia consiste en identificar nuevos mercados en los cuales nuestros productos puedan ser valorados. Los nuevos mercados pueden incluir nuevos segmentos de consumidores, mercados nacionales no explorados o incluso mercados internacionales. Las principales actividades que se aplican en esta estrategia son:

- Desarrollo o expansión de nuevos canales de distribución
- Atraer clientes de otros segmentos del mercado
- Participar de ferias internacionales, presentar los productos y conseguir clientes en el extranjero
- Publicidad a nivel internacional

Desarrollo de productos: Corresponde al cuadrante de la combinación nuevos productos en mercados actuales. El objetivo de esta estrategia consiste en crear y desarrollar productos novedosos (ya sea por calidad, diseño, nuevas funciones, etc.) que puedan ser vendidos en el mercado actual. Entre las actividades necesarias para llevar a cabo la estrategia se encuentran:

- Lanzamiento de nuevos productos
- Crear nuevas gamas de producto diferenciando por calidad (por ejemplo: reloj normal y reloj de lujo)

- Crear productos con nuevos modelos o tamaños
- Introducir mejoras técnicas o de diseño relevantes
- Crear más variedades del producto: por ejemplo, versión light, distintos sabores, distintos colores, etc.

Diversificación: Es el cuadrante con la combinación nuevos productos en nuevos mercados. Acá el objetivo de la estrategia consiste en abrir nuevos mercados a través de la venta de productos nuevos. Es una estrategia riesgosa pero que puede ser rentable si es llevada a cabo con éxito. Entre las actividades necesarias para llevar a cabo esta estrategia se encuentra una combinación de las actividades de desarrollo de productos y desarrollo de mercados.

Desarrollo Matriz Ansoff en Cocinas y Decoraciones Integrales

Penetración del mercado

- Desarrollar una campaña publicitaria intensa en redes sociales (Facebook, Instagram), al igual que contar una página web en la cual se den a conocer los productos, las instalaciones, la forma de operar de la empresa y llevar a cabo cierre de ventas.
- Promocionar la marca de una manera amigable y comprometida con el medio ambiente, generando admiración y recordación en el mercado.
- Desarrollar promociones en cuanto a los productos que considere la empresa, impulsando de esta forma la demanda en el nuevo mercado geográfico.

Desarrollo de nuevos mercados

- Abrir un punto de venta en la ciudad de Santiago de Cali.
- Llevar a cabo negociaciones con firmas constructoras en la Ciudad de Santiago de Cali.

Desarrollo de productos

- Fidelizar consumidores de nivel socio-económico intermedio, ofreciendo un nuevo catálogo de productos a bajo costo (gama media-baja) manteniendo la calidad que caracteriza a COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES.

Diversificación

- Crear nuevos productos a base de madera, considerando las nuevas tendencias que surgen en el mercado en el cual se desempeña la empresa. (Parlantes, Forros para celular).

Estrategia Organizacional en Cocinas y Decoraciones Integrales

- Formalizar a COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES como una sociedad por acciones simplificada (S.A.S).
- Buscar un contrato de prestación de servicios con un Outsourcing de transporte y logística (Valle del Cauca) el cual se caracterice por la responsabilidad y el cumplimiento

Estrategias Funcionales en Cocinas y Decoraciones Integrales

- Capacitar el personal de ventas constantemente, al igual que vincular más empleados para esta área.
- Restructurar el organigrama de la empresa.
- Contratar licencias de software para conocer el estado actual de la empresa en cuanto a inventarios de productos, materias primas y estados financieros.
- Motivar el personal mediante reconocimientos por parte de la empresa.
- Diseñar un cronograma de actividades de producción en el mes.

Capítulo VI: Indicadores de Gestión**Indicadores de Gestión Necesarios Para Llevar a Cabo el Control y Evaluación de las Estrategias en Cocinas y Decoraciones Integrales****Importancia de la Medición**

La importancia de la medición parte del entendido en que existe un vínculo entre esta y la planeación estratégica o planeación institucional, toda vez que la medición permite “comparar una magnitud con un patrón preestablecido, lo que permite observar el grado en que se alcanzan las actividades propuestas dentro de un proceso específico”. Los resultados obtenidos a través de la medición permiten mejorar la planificación, dado que es posible observar hechos en tiempo real, logrando tomar decisiones con mayor certeza y confiabilidad.

En consecuencia, una adecuada medición requiere ser (1)PERTINENTE, esto significa que las mediciones que se lleven a cabo deberán ser relevantes y útiles para facilitar las

decisiones que serán tomadas sobre la base de sus resultados; (2)PRECISA, debe reflejar fielmente el comportamiento de las variables de medición, en este punto interviene la adecuada elección del instrumento de medición; (3)OPORTUNA, que los resultados de la medición estén disponibles en el tiempo en que la información es importante y relevante para la toma de decisiones, tanto para corregir como para prevenir y (4)ECONÓMICA, debe existir una proporcionalidad y racionalidad entre los costos incurridos en la medición y los beneficios o la relevancia de la información suministrada.

¿Qué es un Indicador?

Un INDICADOR es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.

Los indicadores sirven para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso o estrategia, por esto podemos decir que son, ante todo, la información que agrega valor y no simplemente un dato, ya que los datos corresponden a unidades de información que pueden incluir números, observaciones o cifras, pero si no están ligadas a contextos para su análisis carecen de sentido. Por su parte la información es un conjunto organizado de datos, que, al ser procesados, pueden mostrar un fenómeno y dan sentido a una situación en particular.

En este sentido, los indicadores se convierten en uno de los elementos centrales de evaluación de los diferentes sistemas que implementan y desarrollan las entidades, ya que

permiten, dada su naturaleza, la comparación en la organización (Referenciación interna) o al exterior de la misma (Referenciación externa colectiva) desde el sector donde se desenvuelve.

Los indicadores permiten evidenciar el nivel de cumplimiento acerca de lo que está haciendo la organización y sobre los efectos de sus actividades, a través de la medición de aspectos tales como:

- Recursos: Como talento humano, presupuesto, planta y equipos.
- Cargas de Trabajo: Como estadísticas y metas que se tengan para un período de tiempo determinado y el tiempo y número de personas requeridas para realizar una actividad.
- Resultados: Como ciudadanos atendidos, oficios respondidos, ejecución del cronograma, niños vacunados, kilómetros construidos, etc.
- Impacto: De los productos y/o servicios, tales como enfermedades prevenidas, impuestos recolectados, niveles de seguridad laboral alcanzados.
- Productividad: Como casos atendidos por profesionales, solicitudes procesadas por persona, llamadas de emergencia atendidas.
- Satisfacción del Usuario: Como el número de quejas recibidas, resultados de las encuestas, utilización de procesos participativos, visitas a los clientes (Cubillos & Nuñez, 2012).

Tabla 12

Indicadores de Gestión

INDICADOR	FORMA DE MEDICIÓN	PROPÓSITO
Nivel de ventas	$\frac{\text{Ventas periodo actual}}{\text{Ventas mismo periodo año anterior}} \times 100$	Determinar si ha aumentado o a disminuido la cantidad de ventas del presente periodo comparado con el mismo periodo del año anterior, y en qué porcentaje lo ha hecho
Satisfacción del cliente	$\frac{\text{Número de pedidos devueltos}}{\text{Total pedidos entregados}} \times 100$	Medir la satisfacción del cliente en cuanto al pedido entregado.
Productividad mano de obra	$\frac{\text{Producción}}{\text{Horas - Hombre trabajadas}}$	Medir la productividad de los colaboradores en tiempo real, es decir, cuanto producen por hora.
Transporte	$\frac{\text{Costo transporte propio por unidad}}{\text{Costo de contratar transporte por unidad}}$	Sirve para identificar si se requiere de algún tipo de Outsourcing en cuanto al transporte o si por el contrario debe hacerlo la empresa.
Indicador punto de equilibrio	$\frac{\text{Punto de equilibrio}}{\text{Ventas totales}}$	Este indicador sirve para determinar el volumen mínimo de ventas que debe hacer la empresa para llegar al punto donde ni se gana, ni se pierde.
Punto de equilibrio	$\frac{\text{Gastos fijos}}{\text{Margen en porcentaje}}$	
Pendientes por facturar	$\frac{\text{Total pedidos pendientes por facturar}}{\text{Total pedidos facturados}}$	Servirá para darle un orden a la parte financiera y contable de la empresa, y saber con exactitud cuánto se factura en un determinado tiempo.
Coste de adquisición de un cliente (CAC)	$\frac{\text{Cantidad de dinero invertido en marketing}}{\text{Cantidad de clientes conseguidos}}$	Permite saber si la estrategia es viable. Si el coste de adquisición es superior a los ingresos generados por el cliente, entonces se tendrá que corregir rápidamente la estrategia, o sería un fracaso.
Cumplimiento en tiempos de entrega	$\frac{\text{Número de despachos realizados a tiempo}}{\text{Total despachos requeridos}} \times 100$	Mide la capacidad de cumplimiento de la empresa en cuanto a la entrega de los productos.
Productividad	$\frac{\text{Valor real producción}}{\text{Valor esperado producción}} \times 100$	Mide la producción de la empresa en cuanto a lo que se hace y lo que se espera producir en un tiempo determinado
Rentabilidad por producto	$\frac{\text{Margen}}{\text{Total ventas}}$	Mide el margen de rentabilidad que deja cada producto en cuanto al total de ventas que factura la empresa.
Rotación de trabajadores	$\frac{\text{Total trabajadores retirados}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$	Sirve para determinar cada cuanto se están rotando los trabajadores, es decir, cada cuanto se retiran y hay que volver a contratar.
Cumplimiento del despacho	$\frac{\text{Numero de despachos cumplidos}}{\text{Número total de despachos requeridos}} \times 100$	Mide el porcentaje de despachos que cumplió la empresa, en cuanto al total de despachos requeridos, ayudando este indicador a cumplir en un mayor porcentaje los despachos con los que se comprometió la organización.

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo VII: Plan de acción

Plan de Acción de Cocinas y Decoraciones Integrales

Es el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos.

Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado

El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizarán las acciones (Ministerio de Salud, s.f).

Programas

Un programa es una declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único. Hace que la estrategia se oriente hacia la acción. Puede incluir la reestructuración de la corporación, el cambio de la cultura interna de la empresa o el inicio de un nuevo proyecto de investigación.

Presupuestos

Después de desarrollar los programas, comienza el proceso de presupuestar. La planificación de un presupuesto es la última verificación real que una corporación realiza sobre la viabilidad de su estrategia seleccionada. Una estrategia ideal se podría considerar completamente impráctica solo después de calcular en detalle el costo de programas de implementación específicos.

Procedimientos

Después de aprobar los presupuestos de programas; divisionales y corporativos, se deben desarrollar procedimientos. Denominados con frecuencia procedimientos operativos estándar (SOP, por sus siglas en inglés, Standard Operating Procedures), por lo general detallan las

diversas actividades que se deben llevar a cabo para completar los programas de una corporación. Conocidos también como rutinas organizacionales, los procedimientos son los medios principales por los que las organizaciones logran gran parte de lo que hacen. Después de desarrollarlos, los procedimientos se deben actualizar para reflejar cualquier cambio tanto en la tecnología como en la estrategia, antes de que una nueva estrategia sea implementada con éxito, es necesario cambiar los procedimientos actuales (Wheelen & Hunger, 2007).

Tabla 13

Plan de Acción año 2018

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES NIT 38.796.153 PLAN DE ACCIÓN AÑO 2018						
ESTRATEGÍAS	OBJETIVOS QUE	ACCIONES COMO	UBICACIÓN LUGAR	RECURSOS CON QUE	TIEMPO CUANDO	RESPONSABLE SEGUIMIENTO
Formalizar a COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES como una S.A.S.	COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES S.A.S.	Seguir el paso a paso descrito por la Cámara de comercio Colombiana en cuanto a la constitución de una sociedad por acciones simplificadas.	Cámara de comercio Tuluá Cl. 26 #27-16, Tuluá, Valle del Cauca	FINCIERO, LEGAL Y ADMINISTRATIVO	De Agosto 6 a Septiembre 14	GERENCIA
Reestructurar el organigrama de la empresa, definiendo el nivel jerárquico, funciones específicas, responsabilidades, etc.	Estructura organizacional de la empresa, toma de decisiones.	Definir cargos, responsabilidades, funciones y cadena de mando.	DECORACIONES INTEGRALES Carrera 25 30-38 Tuluá	ADMINISTRATIVO	De Julio 2 a Agosto 3	GERENCIA
Implementar un sistema de base de datos (Software) el cual contenga de manera actualizada y ordenada los inventarios, el volumen de ventas, los ingresos y egresos de la empresa, obteniendo información de la empresa en tiempo real.	Aumento de la productividad, acceso rápido a la información, estado actual de la empresa.	Cotizar con distintas empresas que manejen este tipo de herramientas que mejor se ajuste a la empresa. Después de contratar el software, proceder a sistematizar toda la información importante de la empresa y seguir el control necesario.	COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES Carrera 25 30-38 Tuluá	FINANCIERO, VENTAS, ADMINISTRATIVO	Agosto 20 a Diciembre 17	AREA DE VENTAS Y SUBGERENCIA
Desarrollar pautas publicitarias por temporadas	Impacto en el aumento de las ventas y reconocimiento en el departamento.	Campaña publicitaria por redes sociales	COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES Carrera 25 30-38 Tuluá	FINANCIERO Y VENTAS	Septiembre 10 a Diciembre 31	SUBGERENCIA

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14

Plan de Acción año 2019

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES NIT 38.796.153 PLAN DE ACCIÓN AÑO 2019						
ESTRATEGÍAS	OBJETIVOS QUE	ACCIONES COMO	UBICACIÓN LUGAR	RECURSOS CON QUE	TIEMPO CUANDO	RESPONSABLE SEGUIMIENTO
Buscar un contrato de prestación de servicios con un Outsourcing de transporte y logística (Valle del Cauca) caracterizado por su compromiso.	Cumplimiento y responsabilidad en los pedidos pendientes por entregar.	Buscar en el mercado de Tuluá y sectores aledaños, empresas de logística y transporte comprometidas.	DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA	FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO	De Enero 7 a Marzo 4	GERENCIA
Diseñar un cronograma de actividades de producción en el mes.	Implementación del proceso de producción	Detallar una a una las actividades necesarias para darle cumplimiento a los pedidos mensuales de manera efectiva.	COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES Carrera 25 30-38 Tuluá	ADMINISTRATIVO Y PRODUCCIÓN	De Enero 7 a Enero 31	SUBGERENCIA
Aprovechar las capacitaciones y el acompañamiento por parte de entidades del estado para el mejoramiento continuo en PYMES del sector mobiliario.	Reducir errores administrativos, obtener procesos más efectivos, las considerar las amenazas del mercado	Hacer contacto con instituciones educativas del estado o empresas que brinden servicios de capacitaciones. Dar acompañamiento, formación y nuevas herramientas para la empresa.	TULUÁ	FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO	De Febrero 18 a Diciembre 16	AREA FINANCIERA Y SUBGERENCIA

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15

Plan de Acción año 2020

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES NIT 38.796.153 PLAN DE ACCIÓN AÑO 2020						
ESTRATEGÍAS	OBJETIVOS QUE	ACCIONES COMO	UBICACIÓN LUGAR	RECURSOS CON QUE	TIEMPO CUANDO	RESPONSABLE SEGUIMIENTO
Desarrollar una campaña publicitaria intensa en redes sociales (Facebook, WhatsApp, Instagram), al igual que contar una página web en la cual se den a conocer los productos, las instalaciones, la forma de operar de la empresa, promocionando la marca de una manera amigable y comprometida con el medio ambiente.	Cierre de ventas a través de nuevas plataformas, mejorar la relación con el cliente, fomentar la cultura de la organización, expansión en el mercado, reconocimiento y admiración por la marca.	Contratar los servicios de una empresa de marketing altamente efectiva y dedicada. Implementar campaña publicitaria en el departamento Vallecaucano y en los procesos de ventas en la empresa.	DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA	FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO	De Febrero 1 a Diciembre 31	SUBGERENCIA Y AREA DE VENTAS
Establecer un proceso de convocatoria y selección del nuevo personal.	Personal capacitado y apto para trabajar en equipo dando cumplimiento a los objetivos misionales de la empresa.	Desarrollar un plan de convocatoria, selección y vinculación de nuevo personal. Definir los perfiles por competencia.	COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES Carrera 25 30-38 Tuluá	ADMINISTRATIVO	De Marzo 5 a Mayo 5	SUBGERENCIA

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16

Plan de Acción año 2021

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES NIT 38.796.153 PLAN DE ACCIÓN AÑO 2021						
ESTRATEGÍAS	OBJETIVOS QUE	ACCIONES COMO	UBICACIÓN LUGAR	RECURSOS CON QUE	TIEMPO CUANDO	RESPONSABLE SEGUIMIENTO
Ofrecer una nueva línea de productos más económicos (gama media-baja) manteniendo la calidad que caracteriza a COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES.	Atraer y fidelizar consumidores de nivel socio-económico intermedio.	Realizar una investigación del mercado, llevar a cabo el diseño de la nueva línea y posteriormente realizar la promoción del producto.	COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES Carrera 25 30-38 Tuluá	FINANCIERO, ADMINISTRATIVO, PRODUCCIÓN Y VENTAS	Febrero 1 a Junio 1	GERENCIA, AREA DE PRODUCCIÓN Y VENTAS
Diseñar nuevos productos a base de madera, considerando las nuevas tendencias que surgen en el mercado en el cual se desempeña la empresa. (Parlantes, Forros para celular).	Diversificación de productos, persuadir a clientes potenciales.	Realizar una investigación del mercado, llevar a cabo el diseño de la nueva línea y posteriormente realizar la promoción del producto.	COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES Carrera 25 30-38 Tuluá	FINANCIERO, ADMINISTRATIVO, PRODUCCIÓN Y VENTAS	De Julio 1 a Diciembre 16	GERENCIA, AREA DE PRODUCCIÓN Y VENTAS

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17

Plan de Acción año 2022

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES NIT 38.796.153 PLAN DE ACCIÓN AÑO 2022						
ESTRATEGÍAS	OBJETIVOS QUE	ACCIONES COMO	UBICACIÓN LUGAR	RECURSOS CON QUE	TIEMPO CUANDO	RESPONSABLE SEGUIMIENTO
Abrir un punto de venta en la ciudad de Santiago de Cali.	Desarrollo de nuevos mercados por parte de la marca.	Estudiar previamente el mercado de Cali, conseguir el local comercial, realizar papeleos legales y adecuar el punto de venta para su funcionamiento.	SANTIAGO DE CALI	FINANCIERO, LEGAL, ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	Enero 18 a Febrero 28	GERENCIA, AREA DE PRODUCCIÓN Y VENTAS
Desarrollar promociones en cuanto a los productos que considere la empresa, impulsando de esta forma la demanda en el nuevo mercado geográfico.	Beneficios mutuos, impulsar la venta de productos estancados o de nuevos lanzamientos.	Diseñar un plan publicitario en cuanto a la promoción de los productos en el nuevo mercado (Santiago de Cali). Llevar a cabo dicho plan por un tiempo limitado.	SANTIAGO DE CALI	FINANCIERO, ADMINISTRATIVO Y VENTAS	Marzo a Marzo 31	GERENCIA, AREA DE PRODUCCIÓN Y VENTAS
Desarrollar un plan de negocios bien estructurado orientado a firmas constructoras en la ciudad de Santiago de Cali.	Aumento significativo en las ventas, formar parte de proyectos inmobiliarios.	Capacitar al personal de ventas en cuanto al desarrollo de este nuevo proyecto, diseñar un catálogo de productos atractivo para el sector constructor de la ciudad, visitas a firmas constructoras.	CONSTRUCTURAS DE SANTIAGO DE CALI	FINANCIERO, ADMINISTRATIVO, PRODUCCIÓN Y VENTAS	Mayo 1 a Noviembre 1	AREA FINANCIERA Y SUBGERENCIA

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo VIII: Financiero

Tabla 18

Flujo de Caja Proyectado

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES							
NIT 38.796.153							
FLUJO DE CAJA PROYECTADO							
PRIMER SEMESTRE DE 2018							
INGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	
SALDO INICIAL	\$ 118.333.300	\$ 108.342.546	\$ 100.321.167	\$ 94.764.165	\$ 92.080.839	\$ 92.757.179	
Ventas de Contado Cocinas	\$ 5.000.000	\$ 6.000.000,00	\$ 7.200.000,00	\$ 8.640.000,00	\$ 10.368.000,00	\$ 12.441.600,00	
Ventas de Contado Muebles	\$ 6.000.000	\$ 7.200.000,00	\$ 8.640.000,00	\$ 10.368.000,00	\$ 12.441.600,00	\$ 14.929.920,00	
Ventas de Contado Mármol	\$ 7.000.000	\$ 8.400.000,00	\$ 10.080.000,00	\$ 12.096.000,00	\$ 14.515.200,00	\$ 17.418.240,00	
Ingresos por recuperación de cartera	\$ 4.000.000	\$ 4.400.000,00	\$ 4.840.000,00	\$ 5.324.000,00	\$ 5.856.400,00	\$ 6.442.040,00	
Ingresos Financieros	\$ 200.000	\$ 220.000,00	\$ 242.000,00	\$ 266.200,00	\$ 292.820,00	\$ 322.102,00	
OTROS INGRESOS	\$ 500.000	\$ 550.000,00	\$ 605.000,00	\$ 665.500,00	\$ 732.050,00	\$ 805.255,00	
TOTAL INGRESOS	\$ 141.033.300	\$ 135.112.546	\$ 131.928.167	\$ 132.123.865	\$ 136.286.909	\$ 145.116.336	
EGRESOS							
Pago Obligaciones Financieras	\$ 15.937.617	\$ 15.937.617	\$ 15.937.617	\$ 15.937.617	\$ 15.937.617	\$ 15.937.617	
Pago intereses obligaciones	\$ 1.753.138	\$ 1.593.762	\$ 1.434.386	\$ 1.275.009	\$ 1.115.633	\$ 956.257	
GASTOS ADMINISTRATIVOS							
Administración	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	
Gastos en Ventas - Salarios	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	
Comisiones en Ventas		\$ 180.000	\$ 216.000	\$ 259.200	\$ 311.040	\$ 373.248	
Publicidad	\$ 900.000	\$ 1.080.000	\$ 1.296.000	\$ 1.555.200	\$ 1.866.240	\$ 2.239.488	
Servicios públicos	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	
Gastos Financieros	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	
COSTOS OPERACIONALES							
Compra de Materia Prima	\$ 5.000.000	\$ 6.000.000,00	\$ 7.200.000,00	\$ 8.640.000,00	\$ 10.368.000,00	\$ 12.441.600,00	
Costo de Mano de Obra	\$ 4.000.000	\$ 4.800.000,00	\$ 5.760.000,00	\$ 6.912.000,00	\$ 8.294.400,00	\$ 9.953.280,00	
Costos indirectos	\$ 500.000	\$ 600.000,00	\$ 720.000,00	\$ 864.000,00	\$ 1.036.800,00	\$ 1.244.160,00	
TOTAL EGRESOS	\$ 32.690.755	\$ 34.791.378	\$ 37.164.002	\$ 40.043.026	\$ 43.529.730	\$ 47.745.650	
SALDO EFECTIVO	\$ 108.342.546	\$ 100.321.167	\$ 94.764.165	\$ 92.080.839	\$ 92.757.179	\$ 97.370.687	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19

Balance General Fin de Año 2017

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES			
NIT 38.796.153			
BALANCE GENERAL			
A 31 DE DICIEMBRE DE 2017			
ACTIVO		PASIVO	
CORRIENTE		OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 191.251.400
DISPONIBLE	\$ 58.367.540	PROVEEDORES	\$ 3.052.600
CLIENTES	\$ 50.730.000	PASIVO CORRIENTE	\$ 194.304.000
INVENTARIOS	\$ 77.641.200		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 186.738.740		
ACTIVOS FIJOS		PATRIMONIO	
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 301.234.500	CAPITAL PERSONA NATURAL	\$ 253.371.240
MUEBLES Y ENSERES	\$ 4.584.100	Utilidad del Ejercicio	\$ 118.333.300
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 73.451.200	TOTAL PATRIMONIO	\$ 371.704.540
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 566.008.540
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 379.269.800		
TOTAL ACTIVO	\$ 566.008.540		

Fuente: Proporcionado por la Empresa

Tabla 20

Estado de Rentas y Gastos Fin de Año 2017

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES			
NIT 38.796.153			
ESTADO DE RENTAS Y GASTOS			
A 31 DE DICIEMBRE DE 2017			
INGRESOS OPERACIONALES		\$ 221.131.000	
Cocinas	\$ 78.741.500		
Muebles	\$ 52.154.100		
Marmol	\$ 61.951.200		
Otros	\$ 28.284.200		
COSTO DE VENTAS		\$ 57.451.200	
UTILIDAD BRUTA		\$ 163.679.800	
GASTOS		\$ 42.846.500	
Administración	\$ 28.751.400		
Gastos Financieros	\$ 14.095.100		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 120.833.300	
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		\$ 2.500.000	
UTILIDAD LIQUIDA DESPUES DE IMPUESTO		\$ 118.333.300	

Fuente: Proporcionado por la Empresa

Conclusiones

Mediante el diagnóstico realizado a la empresa COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES se pudo evidenciar que el mayor problema que existe es que el gerente y dueño de la organización el señor Norberto Ramírez, dirige la organización en forma empírica sin manejo de un marco administrativo lo que reduce las posibilidades de llevar una óptima dirección en los procesos operativos, contables y financieros, y se puede evidenciar que es una persona que piensa que su empresa puede seguir creciendo si sigue administrándola como hasta ahora lo ha hecho, esto a causa del desconocimiento que tiene sobre procesos como el justo a tiempo, kaizen, las TIC's, planeación estratégica y otras herramientas que existen hoy en día y que facilitan mucho la dirección organizacional.

Con referencia al desarrollo del ambiente interno y externo de la organización se logró identificar una serie de factores tales como (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) que permitieron a los autores determinar el desarrollo de diferentes matrices para determinación posterior de las estrategias.

También se deja como propuesta a la organización una estructura que genere mayor orden dentro de la misma, puesto que en el desarrollo del diagnóstico realizado se evidencio que esta carecía de factores importantes como misión, visión, valores y políticas, así como también carecían de un organigrama que se acoplara mejor a los procesos de la empresa.

La formulación de estrategias dio campo al desarrollo de un mapa estratégico de la empresa, obteniendo de esta manera una amplitud del conocimiento en cuanto a cada una de las perspectivas más importantes de la misma, ayudando a limitar los objetivos y a esclarecer las estrategias que se requieren.

Los indicadores propuestos serán herramientas de medición que permitirán tener un mejor control y evaluación sobre los nuevos procesos que se llevarán a cabo en la empresa, permitiéndole de esta manera al gerente tomar las decisiones más acertadas.

El trabajo concluye con el desarrollo de un plan de acción que le permite a cada uno de los colaboradores ir realizando las diferentes estrategias propuestas en un lapso de 5 años, el cual se plasmó teniendo en cuenta cuales eran las estrategias más importantes a desarrollar y que se pudiesen ver resultados en un corto plazo, así como estrategias que deben desarrollarse en un mediano plazo.

En conclusión, se puede observar que COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES a pesar de no contar con un adecuado orden administrativo ha crecido a lo largo del tiempo y ha logrado posicionarse en el mercado, pero de llegar a implementar cada una de las propuestas formuladas en este proyecto posiblemente puede ser una empresa reconocida, mejor administrada, expandiéndose en el mercado local y departamental.

Para el cumplimiento de estos objetivos, la empresa deberá cumplir y ceñirse a todas las normas y leyes vigentes, de ser así, el resultado de la planeación estratégica debe posicionar la empresa en el sector, resaltando sus fortalezas y disminuyendo sus debilidades, conociendo mejor las estrategias y competencias de los productores y comerciantes del sector, y con ello fortalecer las de la empresa, logrando cambios al interior de la empresa tanto en la organización administrativa como en la producción.

El personal administrativo, como el operario, deberán capacitarse para los cambios que se van a generar en la empresa. En cuanto al aspecto comercial, la empresa deberá buscar opciones que estén dentro del marco no sólo legal, sino ambiental donde no se comprometan los recursos naturales.

Recomendaciones

Los autores consideran que es conveniente dejar una propuesta para la elaboración de los perfiles del puesto de trabajo facilitando la vinculación asertiva del nuevo personal, con el objetivo de establecer así procesos de contratación más rigurosos y contar con personal mejor capacitado, para esto se tendrá en cuenta una plantilla de perfil por competencia descrita al final del proyecto.

Igualmente se considera adecuado, desde el conocimiento que se ha adquirido como estudiantes de administración de empresas, diseñar un nuevo organigrama para la empresa, teniendo en cuenta el perfil de la misma, los colaboradores y áreas con las que se cuenta y por ultimo enfocar este nuevo organigrama como si ya se estuvieran llevando a cabo las estrategias planteadas en los últimos capítulos del proyecto.

También se deja como recomendación realizar la formalización de la empresa ya que no se encuentra constituida de acuerdo con los parámetros necesarios según el tipo de empresa actual, por eso se propone la constitución de una S.A.S, para el cumplimiento de las normas ante los estamentos legales.

Anexos

Anexo 1: Propuesta Constitución S.A.S

CONSTITUCION SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

(COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES S.A.S.)

Norberto de Jesús Ramírez Ortiz, identificado con documento número 94.250.927, domiciliado en la ciudad de Tuluá Valle en la carrera 25 # 30-34; Juan Camilo Ramírez González, identificado con documento número 1.116.261.054, domiciliado en la ciudad de Tuluá Valle en la carrera 27 # 27-80; Diana María Ramírez Callejas identificada con documento número 38.796.153, domiciliada en la ciudad de Tuluá Valle en la carrera 25 # 30-38, declaran -previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos-, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES SAS Con un capital suscrito de (\$ 253.371.240), dividido en (20.000) acciones ordinarias de valor nominal de (\$ 12.668,562) cada una, que han sido liberadas en su totalidad, previa entrega del monto correspondiente a la suscripción al representante legal designado.

Una vez formulada la declaración que antecede, el suscrito ha establecido, así mismo, los estatutos de la sociedad por acciones simplificada que por el presente acto se crea.

Estatutos

Capítulo I

Disposiciones generales

Artículo 1º. Forma. - La compañía que por este documento se constituye es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza comercial, que se denominará COCINAS Y

DECORACIONES INTEGRALES S.A.S, regida por las cláusulas contenidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes.

En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará siempre seguida de las palabras: “sociedad por acciones simplificada” o de las iniciales “SAS”.

Artículo 2°. Objeto social. - La sociedad tendrá como objeto fabricar y distribuir cocinas y productos hechos a base de madera y aglomerados. Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica relacionada con el objeto mencionado.

La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

Artículo 3°. Domicilio. - El domicilio principal de la sociedad será la ciudad de (Tuluá Valle del Cauca en la Carrera 25 # 30-38) y su dirección para notificaciones judiciales será la carrera 25 # 30-38. La sociedad podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas.

Artículo 4°. Término de duración. - El término de duración será INDEFINIDO, pero podrá disolverse anticipadamente cuando sus accionistas así lo decidan.

Capítulo II

Reglas sobre capital y acciones

Artículo 5°. Capital Autorizado. - El capital autorizado de la sociedad es de \$ 253.371.240 dividido en 20.000 acciones de valor nominal de \$ 12.668,562 cada una.

Artículo 6°. Capital Suscrito. - El capital suscrito inicial de la sociedad es de \$ 139.354.182 dividido en 11.000 acciones, de valor nominal de \$ 12.668,562 cada una.

Artículo 7°. Capital Pagado. - El capital pagado de la sociedad es de \$ 50.674.248, dividido en 4.000 acciones de valor nominal de \$ 12.668,562 cada una.

Artículo 8°. Derechos que confieren las acciones. - En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones ordinarias. A cada acción le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas.

Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular les serán transferidos a quien las adquiriere, luego de efectuarse su cesión a cualquier título.

La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.

Artículo 9°. Naturaleza de las acciones. - Las acciones serán nominativas y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley. Mientras que subsista el derecho de preferencia y las demás restricciones para su enajenación, las acciones no podrán negociarse sino con arreglo a lo previsto sobre el particular en los presentes estatutos.

Artículo 10°. Aumento del capital suscrito. - El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias no suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión del representante legal, quien aprobará el reglamento respectivo y formulará la oferta en los términos que se prevean reglamento.

Artículo 11°. Derecho de preferencia. - Salvo decisión de la asamblea general de accionistas, aprobada mediante votación de uno o varios accionistas que representen cuando

menos el setenta por ciento de las acciones presentes en la respectiva reunión, el reglamento de colocación preverá que las acciones se coloquen con sujeción al derecho de preferencia, de manera que cada accionista pueda suscribir un número de acciones proporcional a las que tenga en la fecha del aviso de oferta. El derecho de preferencia también será aplicable respecto de la emisión de cualquier otra clase títulos, incluidos los bonos, los bonos obligatoriamente convertibles en acciones, las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, las acciones con dividendo fijo anual y las acciones privilegiadas.

Parágrafo Primero. - El derecho de preferencia a que se refiere este artículo, se aplicará también en hipótesis de transferencia universal de patrimonio, tales como liquidación, fusión y escisión en cualquiera de sus modalidades. Así mismo, existirá derecho de preferencia para la cesión de fracciones en el momento de la suscripción y para la cesión del derecho de suscripción preferente.

Parágrafo Segundo. - No existirá derecho de retracto a favor de la sociedad.

Artículo 12°. Clases y Series de Acciones. - Por decisión de la asamblea general de accionistas, adoptada por uno o varios accionistas que representen la totalidad de las acciones suscritas, podrá ordenarse la emisión de acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo fijo anual, de pago o cualesquiera otras que los accionistas decidieren, siempre que fueren compatibles con las normas legales vigentes. Una vez autorizada la emisión por la asamblea general de accionistas, el representante legal aprobará el reglamento correspondiente, en el que se establezcan los derechos que confieren las acciones emitidas, los términos y condiciones en que podrán ser suscritas y si los accionistas dispondrán del derecho de preferencia para su suscripción.

Parágrafo. - Para emitir acciones privilegiadas, será necesario que los privilegios respectivos sean aprobados en la asamblea general con el voto favorable de un número de

accionistas que represente por lo menos el 75% de las acciones suscritas. En el reglamento de colocación de acciones privilegiadas, que será aprobado por la asamblea general de accionistas, se regulará el derecho de preferencia a favor de todos los accionistas, con el fin de que puedan suscribirlas en proporción al número de acciones que cada uno posea en la fecha del aviso de oferta.

Artículo 13°. Voto múltiple. - Salvo decisión de la asamblea general de accionistas aprobada por el 100% de las acciones suscritas, no se emitirán acciones con voto múltiple. En caso de emitirse acciones con voto múltiple, la asamblea aprobará, además de su emisión, la reforma a las disposiciones sobre quórum y mayorías decisorias que sean necesarias para darle efectividad al voto múltiple que se establezca.

Artículo 14°. Acciones de pago. - En caso de emitirse acciones de pago, el valor que representen las acciones emitidas respecto de los empleados de la sociedad, no podrá exceder de los porcentajes previstos en las normas laborales vigentes.

Las acciones de pago podrán emitirse sin sujeción al derecho de preferencia, siempre que así lo determine la asamblea general de accionistas.

Artículo 15°. Transferencia de acciones a una fiducia mercantil. - Los accionistas podrán transferir sus acciones a favor de una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

Artículo 16°. Restricciones a la negociación de acciones. - Durante un término de cinco años, contado a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil de este documento, las acciones no podrán ser transferidas a terceros, salvo que medie autorización expresa, adoptada en la asamblea general por accionistas representantes del 100% de las acciones suscritas. Esta restricción quedará sin efecto en caso de realizarse una transformación, fusión,

escisión o cualquier otra operación por virtud de la cual la sociedad se transforme o, de cualquier manera, migre hacia otra especie asociativa.

La transferencia de acciones podrá efectuarse con sujeción a las restricciones que en estos estatutos se prevén, cuya estipulación obedeció al deseo de los fundadores de mantener la cohesión entre los accionistas de la sociedad.

Artículo 17°. Cambio de control. - Respecto de todos aquellos accionistas que en el momento de la constitución de la sociedad o con posterioridad fueren o llegaren a ser una sociedad, se aplicarán las normas relativas a cambio de control previstas en el artículo 16 de la Ley 1258 de 2008.

Capítulo III

Órganos sociales

Artículo 18°. Órganos de la sociedad. - La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas y un representante legal. La revisoría fiscal solo será provista en la medida en que lo exijan las normas legales vigentes.

Artículo 19°. Sociedad devenida unipersonal. - La sociedad podrá ser pluripersonal o unipersonal. Mientras que la sociedad sea unipersonal, el accionista único ejercerá todas las atribuciones que en la ley y los estatutos se les confieren a los diversos órganos sociales, incluidas las de representación legal, a menos que designe para el efecto a una persona que ejerza este último cargo.

Las determinaciones correspondientes al órgano de dirección que fueren adoptadas por el accionista único, deberán constar en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

Artículo 20°. Asamblea general de accionistas. - La asamblea general de accionistas la integran el o los accionistas de la sociedad, reunidos con arreglo a las disposiciones sobre convocatoria, quórum, mayorías y demás condiciones previstas en estos estatutos y en la ley.

Cada año, dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio, el 31 de diciembre del respectivo año calendario, el representante legal convocará a la reunión ordinaria de la asamblea general de accionistas, con el propósito de someter a su consideración las cuentas de fin de ejercicio, así como el informe de gestión y demás documentos exigidos por la ley.

La asamblea general de accionistas tendrá, además de las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio, las contenidas en los presentes estatutos y en cualquier otra norma legal vigente.

La asamblea será presidida por el representante legal y en caso de ausencia de éste, por la persona designada por el o los accionistas que asistan.

Los accionistas podrán participar en las reuniones de la asamblea, directamente o por medio de un poder conferido a favor de cualquier persona natural o jurídica, incluido el representante legal o cualquier otro individuo, aunque ostente la calidad de empleado o administrador de la sociedad.

Los accionistas deliberarán con arreglo al orden del día previsto en la convocatoria. Con todo, los accionistas podrán proponer modificaciones a las resoluciones sometidas a su aprobación y, en cualquier momento, proponer la revocatoria del representante legal.

Artículo 21°. Convocatoria a la asamblea general de accionistas. - La asamblea general de accionistas podrá ser convocada a cualquier reunión por ella misma o por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles.

En la primera convocatoria podrá incluirse igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria, en caso de no poderse llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum.

Uno o varios accionistas que representen por lo menos el 20% de las acciones suscritas podrán solicitarle al representante legal que convoque a una reunión de la asamblea general de accionistas, cuando lo estimen conveniente.

Artículo 22°. Renuncia a la convocatoria. - Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente. Los accionistas también podrán renunciar a su derecho de inspección por medio del mismo procedimiento indicado.

Aunque no hubieren sido convocados a la asamblea, se entenderá que los accionistas que asistan a la reunión correspondiente han renunciado al derecho a ser convocados, a menos que manifiesten su inconformidad con la falta de convocatoria antes que la reunión se lleve a cabo.

Artículo 23°. Derecho de inspección. - El derecho de inspección podrá ser ejercido por los accionistas durante todo el año. En particular, los accionistas tendrán acceso a la totalidad de la información de naturaleza financiera, contable, legal y comercial relacionada con el funcionamiento de la sociedad, así como a las cifras correspondientes a la remuneración de los administradores sociales. En desarrollo de esta prerrogativa, los accionistas podrán solicitar toda la información que consideren relevante para pronunciarse, con conocimiento de causa, acerca de las determinaciones sometidas a consideración del máximo órgano social, así como para el adecuado ejercicio de los derechos inherentes a las acciones de que son titulares.

Los administradores deberán suministrarles a los accionistas, en forma inmediata, la totalidad de la información solicitada para el ejercicio de su derecho de inspección.

La asamblea podrá reglamentar los términos, condiciones y horarios en que dicho derecho podrá ser ejercido.

Artículo 24°. Reuniones no presenciales. - Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, en los términos previstos en la ley. En ningún caso se requerirá de delegado de la Superintendencia de Sociedades para este efecto.

Artículo 25°. Régimen de quórum y mayorías decisorias: La asamblea deliberará con un número singular o plural de accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones suscritas con derecho a voto. Las decisiones se adoptarán con los votos favorables de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones con derecho a voto presentes en la respectiva reunión.

Cualquier reforma de los estatutos sociales requerirá el voto favorable del 100% de las acciones suscritas, incluidas las siguientes modificaciones estatutarias:

- La modificación de lo previsto en el artículo 16 de los estatutos sociales, respecto de las restricciones en la enajenación de acciones.
- La realización de procesos de transformación, fusión o escisión.
- La inserción en los estatutos sociales de causales de exclusión de los accionistas o la modificación de lo previsto en ellos sobre el particular;
- La modificación de la cláusula compromisoria;
- La inclusión o exclusión de la posibilidad de emitir acciones con voto múltiple; y
- La inclusión o exclusión de nuevas restricciones a la negociación de acciones.

Parágrafo. - Así mismo, requerirá determinación unánime del 100% de las acciones suscritas, la determinación relativa a la cesión global de activos en los términos del artículo 32 de la Ley 1258 de 2008

Artículo 26°. Fraccionamiento del voto: Cuando se trate de la elección de comités u otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto. En caso de crearse junta directiva, la totalidad de sus miembros serán designados por mayoría simple de los votos emitidos en la correspondiente elección. Para el efecto, quienes tengan intención de postularse confeccionarán planchas completas que contengan el número total de miembros de la junta directiva. Aquella plancha que obtenga el mayor número de votos será elegida en su totalidad.

Artículo 27°. Actas. - Las decisiones de la asamblea general de accionistas se harán constar en actas aprobadas por ella misma, por las personas individualmente delegadas para el efecto o por una comisión designada por la asamblea general de accionistas. En caso de delegarse la aprobación de las actas en una comisión, los accionistas podrán fijar libremente las condiciones de funcionamiento de este órgano colegiado.

En las actas deberá incluirse información acerca de la fecha, hora y lugar de la reunión, el orden del día, las personas designadas como presidente y secretario de la asamblea, la identidad de los accionistas presentes o de sus representantes o apoderados, los documentos e informes sometidos a consideración de los accionistas, la síntesis de las deliberaciones llevadas a cabo, la transcripción de las propuestas presentadas ante la asamblea y el número de votos emitidos a favor, en contra y en blanco respecto de cada una de tales propuestas.

Las actas deberán ser firmadas por el presidente y el secretario de la asamblea. La copia de estas actas, autorizada por el secretario o por algún representante de la sociedad, será

prueba suficiente de los hechos que consten en ellas, mientras no se demuestre la falsedad de la copia o de las actas.

Artículo 28°. Representación Legal. - La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural, accionista, quien tendrá suplente, designados para un término de un año por la asamblea general de accionistas.

Las funciones del representante legal terminarán en caso de dimisión o revocación por parte de la asamblea general de accionistas, de deceso o de incapacidad en aquellos casos en que el representante legal sea una persona natural y en caso de liquidación privada o judicial, cuando el representante legal sea una persona jurídica.

La cesación de las funciones del representante legal, por cualquier causa, no da lugar a ninguna indemnización de cualquier naturaleza, diferente de aquellas que le correspondieren conforme a la ley laboral, si fuere el caso.

La revocación por parte de la asamblea general de accionistas no tendrá que estar motivada y podrá realizarse en cualquier tiempo.

En aquellos casos en que el representante legal sea una persona jurídica, las funciones quedarán a cargo del representante legal de ésta.

Toda remuneración a que tuviere derecho el representante legal de la sociedad, deberá ser aprobada por la asamblea general de accionistas.

Artículo 29°. Facultades del representante legal. - La sociedad será gerenciada, administrada y representada legalmente ante terceros por el representante legal, quien no tendrá restricciones de contratación por razón de la naturaleza ni de la cuantía de los actos que celebre. Por lo tanto, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar

todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad.

El representante legal se entenderá investido de los más amplios poderes para actuar en todas las circunstancias en nombre de la sociedad, con excepción de aquellas facultades que, de acuerdo con los estatutos, se hubieren reservado los accionistas. En las relaciones frente a terceros, la sociedad quedará obligada por los actos y contratos celebrados por el representante legal.

Le está prohibido al representante legal y a los demás administradores de la sociedad, por sí o por interpuesta persona, obtener bajo cualquier forma o modalidad jurídica préstamos por parte de la sociedad u obtener de parte de la sociedad aval, fianza o cualquier otro tipo de garantía de sus obligaciones personales.

Capítulo IV

Disposiciones Varias

Artículo 30°. Enajenación global de activos. - Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad se proponga enajenar activos y pasivos que representen el cincuenta por ciento o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de enajenación. La enajenación global requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial.

Artículo 31°. Ejercicio social. - Cada ejercicio social tiene una duración de un año, que comienza el 1º de enero y termina el 31 de diciembre. En todo caso, el primer ejercicio social

se contará a partir de la fecha en la cual se produzca el registro mercantil de la escritura de constitución de la sociedad.

Artículo 32°. Cuentas anuales. - Luego del corte de cuentas del fin de año calendario, el representante legal de la sociedad someterá a consideración de la asamblea general de accionistas los estados financieros de fin de ejercicio, debidamente dictaminados por un contador independiente, en los términos del artículo 28 de la Ley 1258 de 2008. En caso de proveerse el cargo de revisor fiscal, el dictamen será realizado por quien ocupe el cargo.

Artículo 33°. Reserva Legal. - la sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al treinta por ciento del capital suscrito, formado con el diez por ciento de las utilidades líquidas de cada ejercicio. Cuando esta reserva llegue al cincuenta por ciento mencionado, la sociedad no tendrá obligación de continuar llevando a esta cuenta el diez por ciento de las utilidades líquidas. Pero si disminuyere, volverá a apropiarse el mismo diez por ciento de tales utilidades, hasta cuando la reserva llegue nuevamente al límite fijado.

Artículo 34°. Utilidades. - Las utilidades se repartirán con base en los estados financieros de fin de ejercicio, previa determinación adoptada por la asamblea general de accionistas. Las utilidades se repartirán en proporción al número de acciones suscritas de que cada uno de los accionistas sea titular.

Artículo 35°. Resolución de conflictos. - Todos los conflictos que surjan entre los accionistas por razón del contrato social, salvo las excepciones legales, serán dirimidos por la Superintendencia de Sociedades, con excepción de las acciones de impugnación de decisiones de la asamblea general de accionistas, cuya resolución será sometida a arbitraje, en los términos previstos en la Cláusula 35 de estos estatutos.

Artículo 36°. Cláusula Compromisoria.- La impugnación de las determinaciones adoptadas por la asamblea general de accionistas deberá adelantarse ante un Tribunal de Arbitramento

conformado por un árbitro, el cual será designado por acuerdo de las partes, o en su defecto, por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de Tuluá Valle. El árbitro designado será abogado inscrito, fallará en derecho y se sujetará a las tarifas previstas por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de Tuluá Valle. El Tribunal de Arbitramento tendrá como sede el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de Tuluá Valle, se regirá por las leyes colombianas y de acuerdo con el reglamento del aludido Centro de Conciliación y Arbitraje.

Artículo 37°. Ley aplicable. - La interpretación y aplicación de estos estatutos está sujeta a las disposiciones contenidas en la Ley 1258 de 2008 y a las demás normas que resulten aplicables.

Capítulo IV

Disolución y Liquidación

Artículo 38°. Disolución. - La sociedad se disolverá:

1° Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro mercantil antes de su expiración;

2° Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto

social;

3° Por la iniciación del trámite de liquidación judicial;

4° Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único;

5° Por orden de autoridad competente, y

6° Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

Parágrafo primero. - En el caso previsto en el ordinal primero anterior, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado concerniente o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

Artículo 39°. Enervamiento de las causales de disolución. - Podrá evitarse la disolución de la sociedad mediante la adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal ocurra durante los seis meses siguientes a la fecha en que la asamblea reconozca su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho meses en el caso de la causal prevista en el ordinal 6° del artículo anterior.

Artículo 40°. Liquidación. - La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas.

Durante el período de liquidación, los accionistas serán convocados a la asamblea general de accionistas en los términos y condiciones previstos en los estatutos y en la ley. Los accionistas tomarán todas las decisiones que le corresponden a la asamblea general de accionistas, en las condiciones de quórum y mayorías decisorias vigentes antes de producirse la disolución.

Determinaciones relativas a la constitución de la sociedad

1. Representación legal. - Los accionistas constituyentes de la sociedad han designado en este acto constitutivo, a JUAN CAMILO RAMÍREZ GONZALEZ identificado con el documento de identidad No. 1.116.261.054, como representante legal de COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES SAS, por el término de 1 año.

Representación legal suplente. - Los accionistas constituyentes de la sociedad han designado en este acto constitutivo, a NORBERTO DE JESUS RAMÍREZ ORTIZ identificado con el documento de identidad No. 94.250.927, como representante legal suplente de COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES SAS, por el término de 1 año.

Tanto el representante legal, como su suplente, participan en el presente acto constitutivo a fin de dejar constancia acerca de su aceptación del cargo para el cual ha sido designado, así como para manifestar que no existen incompatibilidades ni restricciones que pudieran afectar su designación como representante legal de COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES SAS.

2. Actos realizados por cuenta de la sociedad en formación. - A partir de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES SAS asume la totalidad de los derechos y obligaciones derivados de los siguientes actos y negocios jurídicos, realizados por cuenta de la sociedad durante su proceso de formación:

3. Personificación jurídica de la sociedad. - Luego de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES SAS formará una persona jurídica distinta de sus accionistas, conforme se dispone en el artículo 2º de la Ley 1258 de 2008.

Anexo 2: Estados Financieros Mes a Mes 2017

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES

NIT 38.796.153

BALANCE GENERAL

DEL 1 AL 31 DE ENERO DE 2017

ACTIVO		PASIVO	
CORRIENTE		OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 232.000.000
DISPONIBLE	\$ 23.503.167	PROVEEDORES	\$ 3.552.000
CLIENTES	\$ 38.280.000	PASIVO CORRIENTE	\$ 235.552.000
INVENTARIOS	\$ 65.215.000		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 126.998.167		
ACTIVOS FIJOS		PATRIMONIO	
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 301.234.500	CAPITAL PERSONA NATURAL	\$ 253.371.240
MUEBLES Y ENSERES	\$ 4.584.100	Utilidad del Ejercicio	\$ 16.078.025
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 73.451.200	TOTAL PATRIMONIO	\$ 269.449.265
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-\$ 1.266.702	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 505.001.265
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 378.003.098		
TOTAL ACTIVO	\$ 505.001.265		

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES

NIT 38.796.153

ESTADO DE RENTAS Y GASTOS

DEL 1 AL 31 DE ENERO DE 2017

INGRESOS OPERACIONALES		\$ 23.815.950
Cocinas	\$ 5.716.000	
Muebles	\$ 7.413.200	
Marmol	\$ 6.954.250	
Otros	\$ 3.732.500	
COSTO DE VENTAS		\$ 4.083.200
UTILIDAD BRUTA		\$ 19.732.750
GASTOS		\$ 3.446.392
Administración	\$ 2.878.453	
Gastos Financieros	\$ 567.939	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 16.286.358
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		\$ 208.333
UTILIDAD LIQUIDA DESPUES DE IMPUESTO		\$ 16.078.025

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES

NIT 38.796.153

BALANCE GENERAL

DEL 1 AL 28 DE FEBRERO DE 2017

ACTIVO		PASIVO	
CORRIENTE		OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 231.000.000
DISPONIBLE	\$ 35.010.375	PROVEEDORES	\$ 14.500.000
CLIENTES	\$ 35.500.000	PASIVO CORRIENTE	<u>\$ 245.500.000</u>
INVENTARIOS	<u>\$ 56.250.000</u>		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	<u>\$ 126.760.375</u>		
ACTIVOS FIJOS		PATRIMONIO	
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 301.234.500	CAPITAL PERSONA NATURAL	\$ 253.371.240
MUEBLES Y ENSERES	\$ 4.584.100	Utilidad del Ejercicio	<u>\$ 9.425.437</u>
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 73.451.200	TOTAL PATRIMONIO	<u>\$ 262.796.677</u>
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	<u>\$ 2.266.502</u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>\$ 508.296.677</u>
TOTAL ACTIVO FIJO	<u>\$ 381.536.302</u>		
TOTAL ACTIVO	<u>\$ 508.296.677</u>		

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES

NIT 38.796.153

ESTADO DE RENTAS Y GASTOS

DEL 1 AL 28 DE FEBRERO DE 2017

INGRESOS OPERACIONALES		\$ 20.072.000
Cocinas	\$ 6.416.000	
Muebles	\$ 4.320.000	
Marmol	\$ 6.270.000	
Otros	\$ 3.066.000	
COSTO DE VENTAS		<u>\$ 6.296.900</u>
UTILIDAD BRUTA		<u>\$ 13.775.100</u>
GASTOS		<u>\$ 4.141.330</u>
Administración	\$ 2.712.580	
Gastos Financieros	\$ 1.428.750	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		<u>\$ 9.633.770</u>
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		<u>\$ 208.333</u>
UTILIDAD LIQUIDA DESPUES DE IMPUESTO		<u>\$ 9.425.437</u>

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES

NIT 38.796.153

BALANCE GENERAL

DEL 1 AL 31 DE MARZO DE 2017

ACTIVO		PASIVO	
CORRIENTE		OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 226.000.000
DISPONIBLE	\$ 32.402.105	PROVEEDORES	\$ 16.700.450
CLIENTES	\$ 45.075.000	PASIVO CORRIENTE	<u>\$ 242.700.450</u>
INVENTARIOS	<u>\$ 52.030.200</u>		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	<u>\$ 129.507.305</u>		
ACTIVOS FIJOS		PATRIMONIO	
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 301.234.500	CAPITAL PERSONA NATURAL	\$ 253.371.240
MUEBLES Y ENSERES	\$ 4.584.100	Utilidad del Ejercicio	<u>\$ 14.971.917</u>
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 73.451.200	TOTAL PATRIMONIO	<u>\$ 268.343.157</u>
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	<u>\$ 2.266.502</u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>\$ 511.043.607</u>
TOTAL ACTIVO FIJO	<u>\$ 381.536.302</u>		
TOTAL ACTIVO	<u>\$ 511.043.607</u>		

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES

NIT 38.796.153

ESTADO DE RENTAS Y GASTOS

DEL 1 AL 31 MARZO DE 2017

INGRESOS OPERACIONALES		\$ 25.600.000
Cocinas	\$ 8.800.000	
Muebles	\$ 6.500.000	
Marmol	\$ 6.800.000	
Otros	\$ 3.500.000	
COSTO DE VENTAS		\$ 6.209.000
UTILIDAD BRUTA		\$ 19.391.000
GASTOS		\$ 4.210.750
Administración	\$ 2.952.000	
Gastos Financieros	\$ 1.258.750	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 15.180.250
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		\$ 208.333
UTILIDAD LIQUIDA DESPUES DE IMPUESTO		\$ 14.971.917

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES

NIT 38.796.153

BALANCE GENERAL

DE 1 A 30 DE ABRIL DE 2017

ACTIVO		PASIVO	
CORRIENTE		OBLIGACIONES FINANCIERAS	
DISPONIBLE	\$ 29.025.000	PROVEEDORES	\$ 13.500.000
CLIENTES	\$ 48.000.000	PASIVO CORRIENTE	\$ 240.500.000
INVENTARIOS	\$ 45.501.605		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 122.526.605		
ACTIVOS FIJOS		PATRIMONIO	
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 301.234.500	CAPITAL PERSONA NATURAL	\$ 253.371.240
MUEBLES Y ENSERES	\$ 4.584.100	Utilidad del Ejercicio	\$ 10.191.667
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 73.451.200	TOTAL PATRIMONIO	\$ 263.562.907
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 2.266.502	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 504.062.907
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 381.536.302		
TOTAL ACTIVO	\$ 504.062.907		

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES

NIT 38.796.153

ESTADO DE RENTAS Y GASTOS

DE 1 A 30 DE ABRIL DE 2017

INGRESOS OPERACIONALES		\$	20.500.000
Cocinas	\$	9.000.000	
Muebles	\$	4.500.000	
Marmol	\$	5.000.000	
Otros	\$	2.000.000	
COSTO DE VENTAS		\$	6.450.000
UTILIDAD BRUTA		\$	14.050.000
GASTOS		\$	3.650.000
Administración	\$	2.200.000	
Gastos Financieros	\$	1.450.000	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$	10.400.000
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		\$	208.333
UTILIDAD LIQUIDA DESPUES DE IMPUESTO		\$	10.191.667

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES

NIT 38.796.153

BALANCE GENERAL

DE 1 A 31 DE MAYO DE 2017

ACTIVO		PASIVO	
CORRIENTE		OBLIGACIONES FINANCIERAS	
DISPONIBLE	\$ 16.575.000	PROVEEDORES	\$ 4.000.000
CLIENTES	\$ 41.000.000	PASIVO CORRIENTE	\$ 224.000.000
INVENTARIOS	\$ 50.942.605		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 108.517.605		
ACTIVOS FIJOS		PATRIMONIO	
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 301.234.500	CAPITAL PERSONA NATURAL	\$ 253.371.240
MUEBLES Y ENSERES	\$ 4.584.100	Utilidad del Ejercicio	\$ 12.682.667
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 73.451.200	TOTAL PATRIMONIO	\$ 266.053.907
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 2.266.502	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 490.053.907
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 381.536.302		
TOTAL ACTIVO	\$ 490.053.907		

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES

NIT 38.796.153

ESTADO DE RENTAS Y GASTOS

DE 1 A MAYO 31 DE 2017

INGRESOS OPERACIONALES		\$	23.500.000
Cocinas	\$	12.000.000	
Muebles	\$	4.500.000	
Marmol	\$	5.000.000	
Otros	\$	2.000.000	
COSTO DE VENTAS		\$	6.209.000
UTILIDAD BRUTA		\$	17.291.000
GASTOS		\$	4.400.000
Administración	\$	2.950.000	
Gastos Financieros	\$	1.450.000	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$	12.891.000
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		\$	208.333
UTILIDAD LIQUIDA DESPUES DE IMPUESTO		\$	12.682.667

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES

NIT 38.796.153

BALANCE GENERAL

DEL 1 AL 30 DE JUNIO DE 2017

ACTIVO		PASIVO	
CORRIENTE		OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 211.950.000
DISPONIBLE	\$ 12.426.505	PROVEEDORES	\$ 14.500.000
CLIENTES	\$ 46.000.000	PASIVO CORRIENTE	<u>\$ 226.450.000</u>
INVENTARIOS	<u>\$ 52.000.000</u>		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	<u>\$ 110.426.505</u>		
ACTIVOS FIJOS		PATRIMONIO	
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 301.234.500	CAPITAL PERSONA NATURAL	\$ 253.371.240
MUEBLES Y ENSERES	\$ 4.584.100	Utilidad del Ejercicio	<u>\$ 12.141.567</u>
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 73.451.200	TOTAL PATRIMONIO	<u>\$ 265.512.807</u>
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	<u>\$ 2.266.502</u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>\$ 491.962.807</u>
TOTAL ACTIVO FIJO	<u>\$ 381.536.302</u>		
TOTAL ACTIVO	<u>\$ 491.962.807</u>		

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES

NIT 38.796.153

ESTADO DE RENTAS Y GASTOS

DE 1 A 30 DE JUNIO DE 2017

INGRESOS OPERACIONALES		\$ 18.200.000
Cocinas	\$ 6.500.000	
Muebles	\$ 3.500.000	
Marmol	\$ 6.200.000	
Otros	\$ 2.000.000	
COSTO DE VENTAS		<u>\$ 3.900.100</u>
UTILIDAD BRUTA		<u>\$ 14.299.900</u>
GASTOS		<u>\$ 1.950.000</u>
Administración	\$ 1.500.000	
Gastos Financieros	\$ 450.000	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		<u>\$ 12.349.900</u>
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		<u>\$ 208.333</u>
UTILIDAD LIQUIDA DESPUES DE IMPUESTO		<u>\$ 12.141.567</u>

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES

NIT 38.796.153

BALANCE GENERAL

DE 1 A 31 DE JULIO DE 2017

ACTIVO		PASIVO	
CORRIENTE		OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 205.500.000
DISPONIBLE	\$ 48.888.105	PROVEEDORES	\$ 12.600.000
CLIENTES	\$ 25.400.300	PASIVO CORRIENTE	<u>\$ 218.100.000</u>
INVENTARIOS	<u>\$ 22.838.200</u>		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	<u>\$ 97.126.605</u>		
ACTIVOS FIJOS		PATRIMONIO	
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 301.234.500	CAPITAL PERSONA NATURAL	\$ 253.371.240
MUEBLES Y ENSERES	\$ 4.584.100	Utilidad del Ejercicio	<u>\$ 7.191.667</u>
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 73.451.200	TOTAL PATRIMONIO	<u>\$ 260.562.907</u>
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	<u>\$ 2.266.502</u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>\$ 478.662.907</u>
TOTAL ACTIVO FIJO	<u>\$ 381.536.302</u>		
TOTAL ACTIVO	<u>\$ 478.662.907</u>		

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES

NIT 38.796.153

ESTADO DE RENTAS Y GASTOS

DE 1 A 31 DE JULIO DE 2017

INGRESOS OPERACIONALES		\$ 12.700.000
Cocinas	\$ 5.500.000	
Muebles	\$ 2.800.000	
Marmol	\$ 3.200.000	
Otros	\$ 1.200.000	
COSTO DE VENTAS		\$ 2.500.000
UTILIDAD BRUTA		\$ 10.200.000
GASTOS		\$ 2.800.000
Administración	\$ 2.250.000	
Gastos Financieros	\$ 550.000	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 7.400.000
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		\$ 208.333
UTILIDAD LIQUIDA DESPUES DE IMPUESTO		\$ 7.191.667

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES

NIT 38.796.153

BALANCE GENERAL

DE 1 A 31 DE AGOSTO DE 2017

ACTIVO		PASIVO	
CORRIENTE		OBLIGACIONES FINANCIERAS	
DISPONIBLE	\$ 12.225.628	PROVEEDORES	\$ 202.000.000
CLIENTES	\$ 34.240.110		\$ 20.210.948
INVENTARIOS	\$ 52.916.815	PASIVO CORRIENTE	\$ 222.210.948
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 99.382.553		
ACTIVOS FIJOS		PATRIMONIO	
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 301.234.500	CAPITAL PERSONA NATURAL	\$ 253.371.240
MUEBLES Y ENSERES	\$ 4.584.100	Utilidad del Ejercicio	\$ 5.336.667
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 73.451.200	TOTAL PATRIMONIO	\$ 258.707.907
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 2.266.502	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 480.918.855
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 381.536.302		
TOTAL ACTIVO	\$ 480.918.855		

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES

NIT 38.796.153

ESTADO DE RENTAS Y GASTOS

DE 1 A 31 DE AGOSTO DE 2017

INGRESOS OPERACIONALES		\$	12.200.000
Cocinas	\$	5.200.000	
Muebles	\$	2.500.000	
Marmol	\$	2.300.000	
Otros	\$	2.200.000	
COSTO DE VENTAS		\$	2.800.000
UTILIDAD BRUTA		\$	9.400.000
GASTOS		\$	3.855.000
Administración	\$	2.125.000	
Gastos Financieros	\$	1.730.000	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$	5.545.000
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		\$	208.333
UTILIDAD LIQUIDA DESPUES DE IMPUESTO		\$	5.336.667

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES

NIT 38.796.153

BALANCE GENERAL

DE 1 A 30 DE SEPTIEMBRE DE 2017

ACTIVO		PASIVO	
CORRIENTE		OBLIGACIONES FINANCIERAS	
DISPONIBLE	\$ 18.475.000	PROVEEDORES	\$ 14.500.000
CLIENTES	\$ 38.560.000	PASIVO CORRIENTE	\$ 222.500.000
INVENTARIOS	\$ 42.703.705		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 99.738.705		
ACTIVOS FIJOS		PATRIMONIO	
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 301.234.500	CAPITAL PERSONA NATURAL	\$ 253.371.240
MUEBLES Y ENSERES	\$ 4.584.100	Utilidad del Ejercicio	\$ 5.403.767
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 73.451.200	TOTAL PATRIMONIO	\$ 258.775.007
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 2.266.502	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 481.275.007
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 381.536.302		
TOTAL ACTIVO	\$ 481.275.007		

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES

NIT 38.796.153

ESTADO DE RENTAS Y GASTOS

DE 1 A 30 DE SEPTIEMBRE DE 2017

INGRESOS OPERACIONALES		\$	13.100.000
Cocinas	\$	5.500.000	
Muebles	\$	3.700.000	
Marmol	\$	2.600.000	
Otros	\$	1.300.000	
COSTO DE VENTAS		\$	3.367.900
UTILIDAD BRUTA		\$	9.732.100
GASTOS		\$	4.120.000
Administración	\$	2.640.000	
Gastos Financieros	\$	1.480.000	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$	5.612.100
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		\$	208.333
UTILIDAD LIQUIDA DESPUES DE IMPUESTO		\$	5.403.767

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES

NIT 38.796.153

BALANCE GENERAL

DE 1 A 31 DE OCTUBRE DE 2017

ACTIVO		PASIVO	
CORRIENTE		OBLIGACIONES FINANCIERAS	
DISPONIBLE	\$ 5.135.000	PROVEEDORES	\$ 203.000.000
CLIENTES	\$ 38.450.000		\$ 32.000.000
INVENTARIOS	\$ 66.775.605	PASIVO CORRIENTE	\$ 235.000.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 110.360.605		
ACTIVOS FIJOS		PATRIMONIO	
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 301.234.500	CAPITAL PERSONA NATURAL	\$ 253.371.240
MUEBLES Y ENSERES	\$ 4.584.100	Utilidad del Ejercicio	\$ 3.525.667
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 73.451.200	TOTAL PATRIMONIO	\$ 256.896.907
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 2.266.502	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 491.896.907
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 381.536.302		
TOTAL ACTIVO	\$ 491.896.907		

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES

NIT 38.796.153

ESTADO DE RENTAS Y GASTOS

DE 1 A 31 DE OCTUBRE DE 2017

INGRESOS OPERACIONALES		\$ 12.759.000
Cocinas	\$ 4.500.000	
Muebles	\$ 2.459.000	
Marmol	\$ 4.500.000	
Otros	\$ 1.300.000	
COSTO DE VENTAS		\$ 5.290.000
UTILIDAD BRUTA		\$ 7.469.000
GASTOS		\$ 3.735.000
Administración	\$ 2.435.000	
Gastos Financieros	\$ 1.300.000	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 3.734.000
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		\$ 208.333
UTILIDAD LIQUIDA DESPUES DE IMPUESTO		\$ 3.525.667

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES

NIT 38.796.153

BALANCE GENERAL

DEL 1 AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2017

ACTIVO		PASIVO	
CORRIENTE		OBLIGACIONES FINANCIERAS	
DISPONIBLE	\$ 22.075.000	PROVEEDORES	\$ 3.500.000
CLIENTES	\$ 24.100.000	PASIVO CORRIENTE	\$ 203.500.000
INVENTARIOS	\$ 37.287.005		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 83.462.005		
ACTIVOS FIJOS		PATRIMONIO	
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 301.234.500	CAPITAL PERSONA NATURAL	\$ 253.371.240
MUEBLES Y ENSERES	\$ 4.584.100	Utilidad del Ejercicio	\$ 8.127.067
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 73.451.200	TOTAL PATRIMONIO	\$ 261.498.307
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 2.266.502	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 464.998.307
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 381.536.302		
TOTAL ACTIVO	\$ 464.998.307		

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES

NIT 38.796.153

ESTADO DE RENTAS Y GASTOS
 DEL 1 AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2017

INGRESOS OPERACIONALES		\$ 20.960.000
Cocinas	\$ 5.400.000	
Muebles	\$ 5.000.000	
Marmol	\$ 8.000.000	
Otros	\$ 2.560.000	
COSTO DE VENTAS		\$ 8.894.600
UTILIDAD BRUTA		\$ 12.065.400
GASTOS		\$ 3.730.000
Administración	\$ 2.480.000	
Gastos Financieros	\$ 1.250.000	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 8.335.400
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		\$ 208.333
UTILIDAD LIQUIDA DESPUES DE IMPUESTO		\$ 8.127.067

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES

NIT 38.796.153

BALANCE GENERAL

DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

ACTIVO		PASIVO	
CORRIENTE		OBLIGACIONES FINANCIERAS	
DISPONIBLE	\$ 2.650.000	PROVEEDORES	\$ 191.251.400
CLIENTES	\$ 25.226.400	PASIVO CORRIENTE	\$ 3.052.000
INVENTARIOS	\$ 51.519.127		\$ 194.303.400
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 79.395.527		
ACTIVOS FIJOS		PATRIMONIO	
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 301.234.500	CAPITAL PERSONA NATURAL	\$ 253.371.240
MUEBLES Y ENSERES	\$ 4.584.100	Utilidad del Ejercicio	\$ 13.257.189
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 73.451.200	TOTAL PATRIMONIO	\$ 266.628.429
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 2.266.502	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 460.931.829
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 381.536.302		
TOTAL ACTIVO	\$ 460.931.829		

COCINAS Y DECORACIONES INTEGRALES

NIT 38.796.153

ESTADO DE RENTAS Y GASTOS
 DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

INGRESOS OPERACIONALES		\$ 17.724.050
Cocinas	\$ 4.209.500	
Muebles	\$ 4.961.900	
Marmol	\$ 5.126.950	
Otros	\$ 3.425.700	
COSTO DE VENTAS		\$ 1.450.500
UTILIDAD BRUTA		\$ 16.273.550
GASTOS		\$ 2.808.028
Administración	\$ 1.628.367	
Gastos Financieros	\$ 1.179.661	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 13.465.522
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		\$ 208.333
UTILIDAD LIQUIDA DESPUES DE IMPUESTO		\$ 13.257.189

Anexo 3: Tabla de Problemas

CÓDIGO	PROBLEMA
PE1	Clientes insatisfechos.
PE2	Pérdida de clientes.
PE3	Demora en la entrega e instalación.
PE4	Poco personal capacitado.
PE5	Confusión en la división de tareas.
PE6	Administración empírica.
PE7	Efectividad baja en procesos de producción.
PE8	Ventas bajas en local Sevilla.
PE9	Inconsistencia en el personal contratado.
PE10	Gastos ajenos a la organización.

Anexo 4: Resultado Ficha Técnica

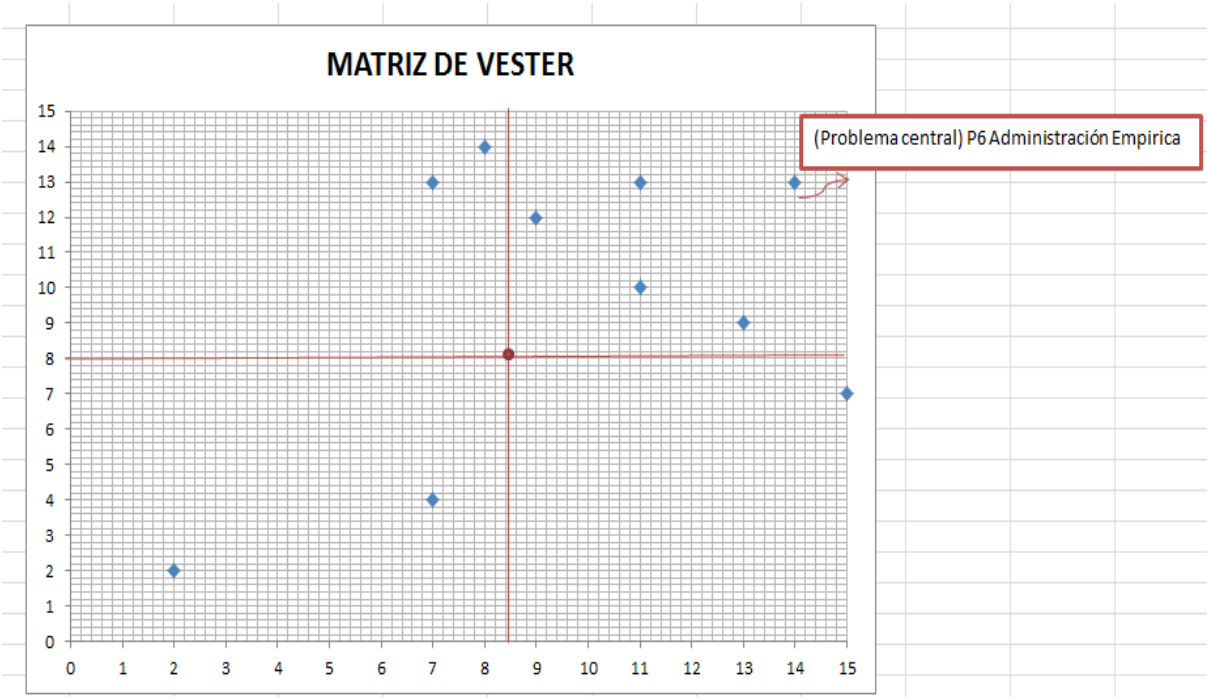
	PE1	PE2	PE3	PE4	PE5	PE6	PE7	PE8	PE9	PE10	X
PE1	0	3	2	1	1	1	0	1	0	0	9
PE2	1	0	2	2	1	1	0	0	0	0	7
PE3	1	1	0	0	1	2	0	1	2	0	8
PE4	1	1	2	0	1	1	2	0	3	0	11
PE5	1	1	2	2	0	2	2	0	1	0	11
PE6	2	2	1	1	2	0	1	2	1	2	14
PE7	2	2	2	3	2	2	0	0	2	0	15
PE8	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	7
PE9	2	2	2	3	1	1	2	0	0	0	13
PE10	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2
Y	12	13	14	13	10	13	7	4	9	2	97

Anexo 5: Matriz VESTER

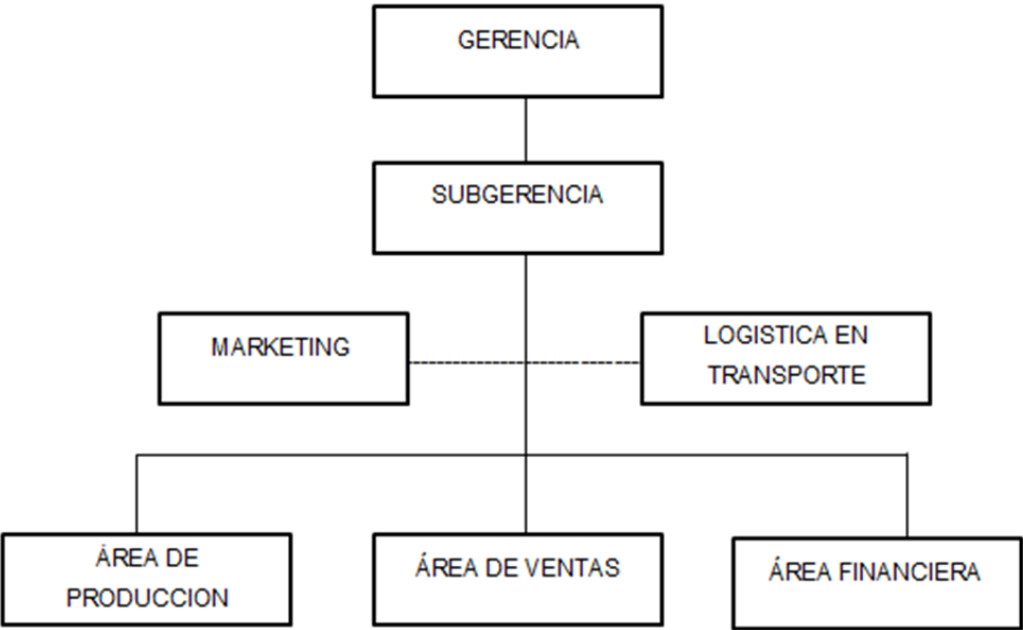
EJE X	VALOR
NÚMERO MAYOR	15
NÚMERO MENOR	2

EJE Y	VALOR
NÚMERO MAYOR	14
NÚMERO MENOR	2

X	Y
9	12
7	13
8	14
11	13
11	10
14	13
15	7
7	4
13	9
2	2



Anexo 6: Propuesta Organigrama



Anexo 7: Margen de Contribución de la Empresa

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN					
ENERO	\$ 19.732.750	83%	JULIO	\$ 10.200.000	80%
	\$ 23.815.950			\$ 12.700.000	
FEBRERO	\$ 13.775.100	69%	AGOSTO	\$ 9.400.000	77%
	\$ 20.072.000			\$ 12.200.000	
MARZO	\$ 19.391.000	76%	SEPTIEMBRE	\$ 9.732.100	74%
	\$ 25.600.000			\$ 13.100.000	
ABRIL	\$ 14.050.000	69%	OCTUBRE	\$ 7.469.000	59%
	\$ 20.500.000			\$ 12.759.000	
MAYO	\$ 17.291.000	74%	NOVIEMPBRE	\$ 12.065.400	58%
	\$ 23.500.000			\$ 20.960.000	
JUNIO	\$ 14.299.900	79%	DICIEMBRE	\$ 16.273.550	92%
	\$ 18.200.000			\$ 17.724.050	
MDC DE LA EMPRESA	\$			163.679.800	<u>74%</u>
	\$			221.131.000	
MDC MINIMO DE LA EMPRESA				58%	

Anexo 8: Costos Cocina 9 Metros Lineales

COSTOS COCINA EN CEDRO DE 9 METROS					
MATERIA PRIMA	UNIDAD DE COMPRA	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD		PRECIO
Madera Cedro	Pulgadas	\$	2.350	70" X Metro lineal	\$ 1.500.000
Triplex 9 MM	Laminas	\$	90.000	1 Lamina X Metro Lineal	\$ 360.000
Marmol	Laminas	\$	108.000	108.000 por Metro Lineal	\$ 912.000
Rieles Full Stención	Paquete por 20	\$	3.000	3 Rieles en General	\$ 9.000
Bisagras	Caja por 12 pares	\$	1.800	18 Pares	\$ 32.400
Tornillos de 2"	Caja por 100	\$	20	50	\$ 1.000
Colbón	Por Galón	\$	42.000	1/4 de Galón	\$ 10.000
Clavos	Caja	\$	1.000	Media Caja	\$ 500
Manijas	Caja por 50	\$	2.500	21	\$ 52.500
Locero	Por Unidad	\$	10.000	1	\$ 10.000
PINTURA					
Sellador	Por Galón	\$	30.000	1 Galón	\$ 30.000
Laca	Por Galón	\$	35.000	1 Galón	\$ 35.000
Gasolina	Por Galón	\$	9.000	1/2 Galón	\$ 4.500
Esmaltes	Por Galón	\$	11.500	1/2 Galón	\$ 6.000
Lija Banda	Por Metros (9)	\$	8.000	1 Metro	\$ 8.000
Lija	Por Hojas	\$	1.200	4 Hojas	\$ 4.800
Pulida y Preparada				10.000 por Metro Lineal	\$ 90.000
					TOTAL \$ 3.065.700
OTROS		PRECIO			
Transporte de Materia Prima	\$	10.000			
Transporte de Producto Term.	\$	15.000			
Instalación Prod. Term.	\$	300.000			
TOTAL	\$	325.000			
MANO DE OBRA		PRECIO			
Pintura	\$	205.000			
Marmol	\$	530.000			
Madera	\$	530.000			
Accesorios	\$	90.000			
TOTAL	\$	1.355.000			
COSTO TOTAL COCINA		\$	4.745.700		

Anexo 9: Descripción Perfiles Para Contratación de Personal

	PERFIL DE PUESTO		Código de Identificación:												
	Título:														
1. Objetivo General:															
2. Objetivos Específicos:															
3. Estructura Organizacional.															
Nivel jerárquico del puesto: Puesto al que reporta: Puestos que le reportan: Número de personas a su cargo: Comunicación interna: Comunicación externa:		Horario. Entrada: _____ Salida: _____ Días laborales: L M M J V S D Días de descanso: L M M J V S D													
4. Escolaridad.															
<table border="1"> <tr> <th colspan="4">Nivel académico</th> </tr> <tr> <td>Medio Básico</td> <td>Media Superior</td> <td>Superior</td> <td>Posgrado</td> </tr> <tr> <td>Trunco</td> <td>Concluido</td> <td colspan="2">Titulado o Certificado</td> </tr> </table>			Nivel académico				Medio Básico	Media Superior	Superior	Posgrado	Trunco	Concluido	Titulado o Certificado		Área y/o Especialidad:
Nivel académico															
Medio Básico	Media Superior	Superior	Posgrado												
Trunco	Concluido	Titulado o Certificado													
5. Género.		6. Estado civil.													
Hombre	Mujer	Soltero	Casado												
		Indistinto													
7. Edad.															
Mínima:		Máxima:													
8. Idiomas.															
No necesario	Deseable	Necesario	Anotar idioma:												
Porcentaje requerido del idioma.															
Hablado:		Escrito:	Comprensión de Lectura:												
9. Experiencia.															
No necesaria		Deseable	Necesaria												
Especificar área de experiencia y número de años requeridos para desempeñar las funciones del puesto:															
10.-Conocimientos Especiales.															
No necesarios		Deseables	Necesarios												
Especificar los conocimientos especiales que se requieren para desempeñar las funciones del puesto:															

11. Competencias Personales.

	Bajo	Medio	Alto
Comunicación: Capacidad para intercambiar puntos de vista, opiniones o cualquier otro tipo de información de manera clara y efectiva.			
Tolerancia a la frustración: Capacidad para mantener una conducta efectiva al enfrentar situaciones cambiantes, dificultades o inconvenientes, pese a que las medidas adoptadas por otros sean contrarias a su sentir.			
Autocontrol: Capacidad para dominar y orientar de manera pertinente y en favor de las necesidades de la Institución, sentimientos y emociones.			
Motivación: Disposición general para participar en las tareas que le son encomendadas.			
Adaptabilidad: Capacidad para comportarse efectivamente en nuevos contextos de desempeño.			
Seguridad: Confianza en sí mismo para realizar actividades y resolver problemas con la certeza de ser capaz de enfrentar posibles dificultades.			
Creatividad: Capacidad para proponer y emprender alternativas pertinentes para hacer más eficiente el propio trabajo y el de otros.			
Cooperación: Disponibilidad para trabajar en equipo y comprometerse con las responsabilidades y en las tareas que se deriven de ello.			
Apego a normas: Capacidad para entender y cumplir sus obligaciones como Funcionario Público en concordancia con la normatividad y reglamentos aplicables.			
Visión Comunitaria: Disposición para tomar decisiones pertinentes con base en el análisis de creencias, prácticas y necesidades de la Comunidad.			

12. Competencias Intelectuales.

	Bajo	Medio	Alto
Orientación al aprendizaje: Disposición para adquirir y establecer nuevas pautas de conducta o modificar las existentes a través de la experiencia.			
Atención y concentración: Capacidad para seleccionar y dar preponderancia a información específica, entre un continuo de estimulación, con base en criterios preestablecidos.			
Análisis y síntesis: Capacidad para tomar decisiones partiendo desde lo general hasta lo particular y viceversa, según convenga en situaciones determinadas.			
Articulación lógica: Capacidad para definir hechos o procesos con base en premisas consistentes y ordenadas.			
Abstracción: Capacidad para reconocer y sintetizar conceptualmente los aspectos principales de acontecimientos, planteamientos y procesos.			
Razonamiento matemático: Capacidad para resolver correctamente operaciones y problemas aritméticos e identificar relaciones numéricas en diferentes situaciones y procesos.			
Memoria selectiva: Capacidad de apoyar y favorecer el desempeño actual con base en desempeño exitoso y efectivo desplegado en otras situaciones de su historia interpersonal.			

13. Competencias Laborales.

	Bajo	Medio	Alto
Planeación: Capacidad para definir rutas apropiadas de acción en correspondencia con las rutinas y retos enfrentados.			
Organización: Capacidad para estructurar anticipadamente procesos y tareas en general, con base en sus interrelaciones, disponiéndolos de acuerdo con criterios de efectividad.			
Seguimiento de instrucciones: Capacidad de dar cumplimiento a las disposiciones operativas definidas por los superiores jerárquicos, con el fin de contribuir al cumplimiento de objetivos institucionales aunque éstos se opongan al punto de vista personal.			
Liderazgo: Habilidad para integrar y orientar acciones y puntos de vista de los demás, favoreciendo la apropiación y cumplimiento grupal de objetivos institucionales.			

	Bajo	Medio	Alto
Responsabilidad: Capacidad para hacerse cargo de actividades y asumir las consecuencias positivas o negativas derivadas de las acciones ejecutadas.			
Ejecución simultánea: Capacidad para desempeñarse efectivamente en diversas tareas y proyectos cumpliendo con los objetivos de todas ellas.			
Confiabilidad: Grado de confianza que una persona muestra por su conducta y actuar en tareas desempeñadas.			
Responsabilidad social: Capacidad para aceptar el impacto positivo y/o negativo de la propia conducta en la sociedad.			
Manejo de conflictos: Capacidad para entender y resolver apropiadamente problemas vinculados con su ejercicio laboral o, en su caso, minimizar su impacto a efecto de dar cumplimiento a los objetivos institucionales.			
Rendimiento bajo presión: Capacidad para cumplir con los objetivos institucionales pese a realizar sus tareas laborales en condiciones potencialmente estresantes.			
Trabajo en equipo: Capacidad para integrarse cordial y efectivamente en tareas conjuntas con sus compañeros de trabajo, a efecto de cumplir con objetivos institucionales.			
Asertividad: Capacidad para expresar sus convicciones, necesidades y puntos de vista, sin agredir ni someterse, en virtud de las características del contexto en que se desempeña.			
Empuje: Capacidad para mantener en un nivel promedio el vigor y ritmo de trabajo para dar cumplimiento a criterios de logro institucionales.			

14. Control y manejo de recursos materiales y financieros.

¿Maneja recursos financieros e inmuebles?		¿Maneja y controla información confidencial?	
SI	NO	SI	NO
Especificar:		Especificar:	

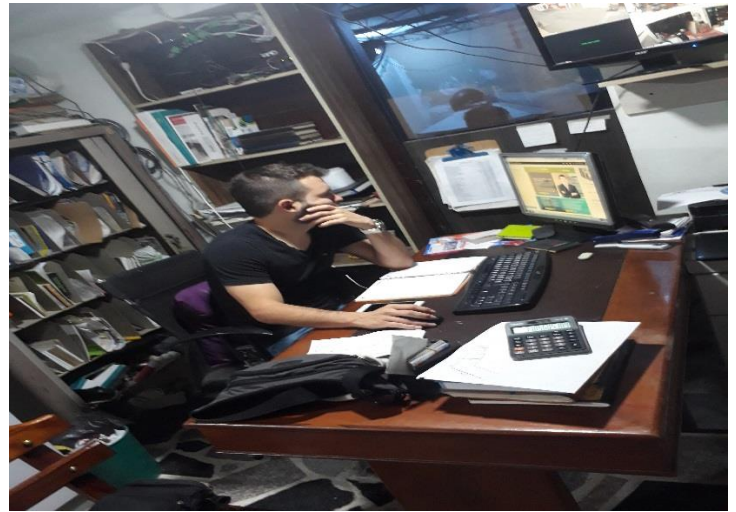
Anexo 10: Tarjetas de la Empresa



Anexo 11: Fotos de la Empresa







Referencias Bibliográficas

- Andreni, L. (Diciembre de 2007). *Historia Planeación*. Obtenido de (<https://docs.google.com/document/d/1bT0EMWwrBDHp7qDrGS5VqrMkcWrn2X7dvZ721WmitY8/edit>)
- Areatecnologia. (s.f). *Agglomerado de Madera*. Obtenido de <http://www.areatecnologia.com/videos/AGLOMERADO.htm>
- Arias, J., Delgado, L., & Rodríguez, Y. (2014). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11832/1/Proyecto%20Muebles%20Terminado.pdf>
- Bajaña, J., Maricela, L., & Ramos, N. (2013). *Diseño de un Plan Estratégico*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Bancoldex. (2013). *Qué es una Empresa*. Obtenido de (<https://www.bancoldex.com/Sobre-empresas/Que-es-una-empresa628.aspx>)
- Borbolla, J. (11 de Marzo de 2017). *Administracion por Objetivos*. Obtenido de (<http://www.monografias.com/trabajos32/administracion-objetivos/administracion-objetivos.shtml>)
- Colomnt, F., & Landaburu, F. (2014). *Plan Estratégico de Marketing*. Guayaquil: Guayaquil.
- Cubillos, M., & Nuñez, S. (2012). *Guia para la Construcción de Indicadores de Gestión*. Bogotá d.c. Obtenido de <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3>

- Daza, C., & González, I. (2008). *Estructura Gerencial Integral*. Bogotá d.f: Universidad de Salle.
- Díaz, I. (20 de Noviembre de 2012). *El Semanal de Kass*. Obtenido de Fundamentos de la Estructura Organizacional: (<https://elsemanaldekass.wordpress.com/tag/fundamentos-de-la-estructura-organizacional/>).
- Dinero. (2017). *Economía Sector Edificaciones*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/sector-de-edificaciones-cierre-de-2017-camacol/252338>
- Economía y Negocios. (05 de Julio de 2017). *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/inflacion-de-junio-de-2017-en-colombia-106008>
- Ecured. (2018). *Cedro Rosado*. Obtenido de https://www.ecured.cu/Cedro_Rosado
- El Colombiano. (s.f). *Bolsas se Transforman en Madera Plástica*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/antioquia/bolsas-se-transforman-en-madera-plastica-YY5212742>
- Flores, M., & Gómez, D. (2008). *Iesca*. Obtenido de Algunos Modelos de Planeacion: (<https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>)
- Gavín, E., & Haro, M. (2013). *Plan de Marketing*. RioBamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Guerrero, D., & Quimbaya, A. (2008). *Diseño de la Estructura Organizacional*. Bogotá d.c: Universidad de la Salle.
- Gutiérrez, M., & Escobar, A. (2010). *Planeacion Estrategica*. Bogotá: Universidad la Salle.

Herrera, F. (s.f). *Carpinteria*. Obtenido de

(http://www.actiweb.es/herrerafuster/historia_de_la_carpinteria.html)

ISO 9001. (2017). *¿Qué es ISO 9001?* Obtenido de

<http://www.normas9000.com/content/que-es-iso.aspx>

Lozano, A. (25 de Mayo de 2017). *Gestopolis*. Obtenido de La Planificacion Estrategica:

(<https://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/>)

Maderas de Colombia. (2017). *informaderas*. Obtenido de

<http://infomaderas.com/2013/04/08/maderas-de-colombia-granadillo-o-guayacan-trebol/9>

Mantilla, N., & Camargo, T. (2014). *Plan Prospectivo Estrategico* . Bucaramanga:

Universidad de la Sabana.

Marmola. (s.f). *Caracteristicas del Marmol*. Obtenido de

<http://www.marmola.es/marmol/caracteristicas/9>

Martin, J. (15 de Mayo de 2017). *PEST o PESTEL, un método práctico para realizar análisis*

de entorno. Obtenido de <https://www.cerembs.co/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

Medina, M. (14 de Mayo de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de Política Organizacional:

(<https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>)

Ministerio de Salud. (s.f). *Plan de Acción*. Obtenido de

<https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>

- Minsalud. (25 de Marzo de 2017). *Qué es un Plan de Acción*. Obtenido de (<https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>).
- Negocios. (21 de Mayo de 2017). *Los Nuevos Comportamientos del Consumidor*. Obtenido de <http://www.vanguardia.com/economia/negocios/398379-los-nuevos-comportamientos-del-consumidor>
- Ordoñez, G. (2011). *Propuesta estratégica para el Desarrollo de Muebles*. Ecuador: Universidad Quito.
- Osorio, J., Ortigón, A., Restrepo, M., Zapata, K., Moreno, L., & Martinez, Y. (2007). *Planeación Estratégica*. Palmira: Univerdiad Nacional.
- Pensemós. (2008). *Mapa Estratégico*. Obtenido de <http://pensemós.com/que-es-un-mapa-estrategico-y-para-que-sirve/>
- Perez, S. (2013). *Plan de Mejoramiento*. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente.
- Portafolio. (12 de Septiembre de 2010). *Industria de Muebles*. Obtenido de (<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/industria-muebles-sectores-crece-ano-394366>)
- Psicología y Empresa. (29 de Noviembre de 2010). *Los Objetivos de las Organizaciones*. Obtenido de (<http://psicologiayempresa.com/los-objetivos-de-las-organizaciones.html>)
- Quintero, E., & Valencia, S. (2008). *Diagnóstico Para la Implementación de un Sistema de Gestión*. Bogotá: Javeriana.

Ramirez, R., Gutierrez, H., Castellanos, A., & Herrera, N. (28 de Junio de 2014). *Toma de Decisiones*. Obtenido de (<http://norkysyusley.blogspot.es/>).

Revista Enfoque. (2010). ISO 26000. *Enfoque*. Obtenido de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf

Riquelme, M. (2017). *Estrategía de Desarrollo de Mercado*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/estrategia-de-desarrollo-de-mercado/>

Riquelme, M. (2017). *Estrategia de Penetración de Mercado*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/estrategia-de-penetracion-de-mercado/>

Rodriguez, C. (Agosto de 2007). *Minagricultura*. Obtenido de Agenda Interna Madera y Muebles: (<https://sioc.minagricultura.gov.co/Forestal/Documentos/005%20-%20Documentos%20T%C3%A9cnicos/Agenda%20Interna%20-%20Madera%20y%20Muebles.pdf>)

Rodriguez, C. (18 de Julio de 2008). *Gestiopolis*. Obtenido de Planificación Estratégica de Marketing: (<https://www.gestiopolis.com/planificacion-estrategica-de-marketing-para-la-gestion-organizacional/>)

Ronda, G. (11 de Marzo de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de Un concepto de Estrategía: (<https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>)

Semana. (06 de Julio de 2017). *Deforestación en Colombia Aumentó 44% entre 2015 y 2018*.

Semana. (2017). *Muebles Bajo Lupa*. Obtenido de <http://revista-mm.com/sector-mueble-bajo-lupa-cifras-claves-2017/>)

Spessot, C. (03 de Agosto de 2012). *Sergerente*. Obtenido de Planificación Estratégica: (<http://www.sergerente.net/planificacion-estrategica-2>)

Thmpson, I. (Junio de 2005). *Promonegocios*. Obtenido de Concepto de Misión:

(<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>)

Universidad del Valle. (2006). *Modalidades de Trabajo de Grado*. Santiago de Cali.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*.

Mexico D.f: Pearson educacion.