

**REFORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2020 - 2024 PARA LA
EMPRESA MUNDO MADERAS DE COLOMBIA S.A.S.**

MIGUEL ANGEL RESTREPO OCAMPO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2022

**REFORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2020 - 2024 PARA LA
EMPRESA MUNDO MADERAS DE COLOMBIA S.A.S.**

MIGUEL ANGEL RESTREPO OCAMPO

Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas

JULIO MUÑOZ CASTRO

DIRECTOR EN LA ASESORÍA Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2022

RESUMEN

El presente trabajo de grado formula la reformulación del plan estratégico para la empresa Mundo Maderas S.A.S para los años 2020 -2024. se desarrolla en el marco de la emergencia sanitaria derivada del COVID 19, Se incluye en este documento la definición del problema de investigación, el marco teórico que se utilizó, la metodología que se desarrollo con el equipo de investigadores involucrados en el desarrollo del plan estratégico y la actualización del mismo tiene un carácter descriptivo y exploratorio , el análisis de entornos que permite definir las relaciones de la organización y que posteriormente se utilizara para desarrollar un análisis integrado del entorno, la matriz DOFA y su cruce que permite el desarrollo de un direccionamiento estratégico mediante una propuesta de misión, visión y objetivos estratégicos. Por ultimo se presentan las conclusiones y recomendaciones que tienen lugar para la implementación exitosa del plan estratégico por parte de la organización.

Palabras clave: plan estratégico, reestructuración, madera legal, innovación, entornos, direccionamiento estratégico

Contenido

INTRODUCCION	7
Problema:	8
Justificación:	10
Objetivos	12
1.Marco de Referencia	13
1.1. Marco Teórico	13
1.1.1. Análisis de entornos	13
1.1.2. Análisis DOFA	14
1.1.3. Matriz DOFA	15
1.1.4. Mapa estratégico	15
1.2. Metodología	16
1.2.1. Tipo de investigación.....	16
1.2.2. Fuentes de Información	16
1.2.3. Fases de la investigación	17
1.2.4. Modelo del proceso estratégico	19
ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	20
1.3. Entorno social.....	21
1.3.1. Fuerza laboral y educación.....	21
1.3.2. Redes de apoyo privadas y públicas.....	25
1.3.3. Migración venezolana	28
1.3.4. Iniciativa entorno a la generación de empleo en Colombia y la Región	31
1.4. Entorno Económico	32
1.4.1. TRM	32
1.4.2. Costos de importación	35
1.4.3. Inflación.....	39
1.4.4. Relaciones entre China y EE. UU	42
1.5. Entorno Económico Nacional	45
1.5.1. Costos logísticos	45
1.5.2. Inversión en vías.....	48
1.5.3. Financiación.....	49

1.6.	Entorno Económico Regional Local	54
1.6.1.	Clúster a nivel departamental	54
1.6.2.	Inversión extranjera en el departamento del Valle del Cauca	56
1.6.3.	Crecimiento en la producción industrial	57
1.6.4.	Disminución en la participación de ventas externas.....	58
1.7.	Entorno Político, Gubernamental e Institucional.....	60
1.7.1.	Acuerdos de paz	60
1.7.2.	Políticas públicas sobre el cambio climático	60
1.7.3.	Negociaciones de Colombia con China	61
1.7.4.	Acuerdos comerciales	62
1.8.	Entorno Internacional	63
1.8.1.	Comercialización de los productos en otros países	64
1.8.2.	Demanda de materias primas del sector agrícola nacional debido a la tasa de deforestación	65
1.9.	Entorno Tecnológico	67
1.9.1.	Mecanización o automatización de procesos	68
1.9.2.	Obsolescencia tecnología y la reposición de equipos.....	69
1.9.3.	Lanzamiento al mercado de nuevos y mejorados productos	70
1.9.4.	Altos costos de las maquinarias y equipos importados	73
1.9.5.	Formación y capacitación del personal en procesos con alto grado de innovación tecnológica	74
1.10.	Entorno jurídico.....	76
1.10.1.	Proyecto ley que cursa en el Congreso de la República para impulsar el emprendimiento, el crecimiento y la consolidación de las MiPymes en Colombia.....	76
1.10.2.	Ley 1819 29 Dic del 2019 Devolución bimestral del IVA al Estado VS. Recaudo Cuatrimestral de cartera de clientes.....	77
1.10.3.	Ley de Financiamiento de 2019.....	78
1.10.4.	Resolución 385 de 2020, Por la cual se declara la emergencia sanitaria por causa del coronavirus COVID-19 y se adoptan medidas para hacer frente al virus	79
1.10.5.	Declaración del estado de emergencia y actos que lo mantienen vigente.....	80
1.10.6.	Decreto 457 de 2020, por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del coronavirus COVID 19 y el mantenimiento del orden publico	81
1.11.	Entorno Medioambiental	83
1.11.1.	Factores medioambientales	83

1.11.2.	Reconocimientos legales otorgados por entidades ambientales	85
1.11.3.	Implementación de tecnologías ambientales y productivas.....	86
1.11.4.	Desarrollo de nuevos materiales como estrategia ambiental	87
1.11.5.	Políticas de protección ambiental	88
1.11.6.	Aprovechamiento forestal	89
1.12.	Entorno cultural	91
1.12.1.	Cultura emprendedora.....	91
1.12.2.	Cultura hacia el cuidado del medio ambiente	91
1.12.3.	Cultura tecnológica y de innovación	92
1.13.	Análisis Integrado del Entorno	94
2.1.	DOFA.....	118
2.1.1.	CRUCE DOFA.....	136
2.2.	Direccionamiento estratégico:	142
2.2.1.	Propuesta de Misión	142
2.2.2.	Propuesta de Visión.....	142
2.2.1.	Objetivos estratégicos.....	142
3.	Conclusiones y recomendaciones:	181
	Bibliografía	182

INTRODUCCION

Este documento busca ser una actualización a algunos componentes desarrollados en la construcción del plan estratégico 2020-2024 diseñado en conjunto entre Mundo Maderas De Colombia S.A.S y el programa de extensión y proyección social de la facultad de ciencias de la administración de la universidad del valle, en el año 2019, buscando adaptarlo en el marco de la crisis sanitaria mundial ocasionada por el covid-19, reconociendo que ha marcado un antes y un después en la vida de los seres humanos y por ende de las organizaciones.

Las organizaciones necesitan ejecutar acciones en el corto plazo que impulsen su crecimiento, afirmen sus objetivos y faciliten alcanzar su visión, estas acciones deben explotar las fortalezas y ayudar a la organización a superar sus debilidades utilizando diversas herramientas del campo administrativo para garantizar su competitividad y responder de manera oportuna a diversas variaciones en el comportamiento del mercado.

Mundo Maderas De Colombia S.A.S es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de estibas de madera, con un amplio componente social y más de 10 años de experiencia. El documento estará enfocado en el desarrollo de estrategias que permitan a mundo maderas consolidarse y destacarse dentro del sector al que pertenece, para esto en el primer capítulo se plantea el problema que da origen a este trabajo de grado, en el capítulo 2 se presenta el análisis de entorno contemplando variables como la social, cultural, económica y política, este análisis nos permite conocer las relaciones de la organización y la manera en que estas la afectan.

El capítulo 3 utilizara la información recogida hasta el momento para establecer la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para identificar los objetivos que darán lugar a las estrategias que definirán el plan de acción que se desarrollara en el último capítulo.

Problema:

Mundo Maderas de Colombia S.A.S es el resultado de un proyecto socio-empresarial creado a partir de la iniciativa público-privada en el marco del plan para la reintegración a la vida civil de los actores alzados en armas en Colombia (Mundo Maderas de Colombia S.A.S.,2019).

Mundo maderas se ha mantenido y consolidado en el mercado colombiano durante más de 10 años, atendiendo la demanda de sus productos y servicios en los sectores industrial, comercial y de servicios, sus principales clientes se encuentran en la industria de Alimentos, construcción, grandes superficies, empaques y papel; su actividad actual implica el procesamiento de más de 1.000 metros cúbicos de madera al mes (Torres Homez, 2019).

Mundo maderas de Colombia, ha tenido que enfrentar grandes retos comerciales y empresariales, lo que dio lugar a que, en el año 2019, con el apoyo del programa de extensión y proyección social de la facultad de ciencias de la administración de la universidad del valle, inicio la construcción de su plan estratégico en el periodo contemplado entre el 2019 y el 2024. A pesar de que se desarrollaron varios ejercicios en la metodología, con los cuales se finalizaron 2 proyectos de grado del programa académico de administración de empresas no fue posible la entrega final del plan estratégico a la empresa por las condiciones impuestas por la pandemia y el confinamiento en el 2020.

Mundo maderas de Colombia fue afectado de manera directa por la pandemia covid-19, las medidas tomadas por el gobierno nacional y local y el compromiso con sus colaboradores obligaron a mundo maderas en primer lugar a suspender sus operaciones y posteriormente a implementar medidas de emergencia y protocolos de bioseguridad, que permitieran garantizar la vida de sus empleados sin descuidar los objetivos trazados.

Las nuevas circunstancias y la incertidumbre post pandemia hicieron necesario conocer el estado actual del entorno, el sector y la organización para identificar como se vieron

afectados y actualizar los aspectos que puedan tener relevancia para garantizar que se cumplan los objetivos de la organización, puesto que es muy posible que las metas, análisis y estrategias planteadas en los ejercicios metodológicos iniciales del plan estratégico no contemplen las necesidades actuales de la organización.

En consecuencia, este trabajo de investigación atiende y responde a la pregunta ¿Qué se necesita para reformular el plan estratégico de mundo maderas para que se ajuste a la realidad impuesta por la pandemia covid 19?

Justificación:

Muchas organizaciones sufren problemas que podemos llamar comunes, algunos de estos como no alcanzar objetivos comerciales o no tener un factor diferenciador frente a la competencia pueden llevar a gerentes tomar acciones para mitigarlos, pero una decisión tomada sin conocer en profundidad el sector, el entorno, la organización misma y sus competidores puede desencadenar problemas mayores que potencialicen los ya identificados y lleven una organización a desaparecer.

La planeación estratégica es una herramienta necesaria para que las organizaciones avancen, en el camino de crecimiento empresarial es común hablar de estancamientos, una organización que se estanca es aquella que deja de crecer, que se limita a mantener sus clientes, se conforma con sus proveedores y es extremadamente susceptible a ser afectada negativamente por el cambio ya que este es visto casi siempre como una amenaza.

Una gestión adecuada inicia por conocer el interior de la organización, sus procesos, la maquinaria con la que cuenta, su capacidad operativa, su personal, sus finanzas y sus relaciones de poder. También es importante conocer como interactúa la organización con sus proveedores, con sus clientes, con el ambiente en el que se encuentra, con las familias de sus empleados, si existe algún gremio que la agrupe y del cual se pueda beneficiar o si esta obligada a cumplir con leyes específicas para su operación, todo esto lo logran las organizaciones usando la planeación estratégica.

Mundo maderas de Colombia se encontraba, en cooperación con el programa de extensión y proyección social de la facultad de ciencias de la administración de la universidad del valle, finalizando el planteamiento de su plan estratégico, este trabajo, aunque logro un gran avance, no finalizo debido a que en el año 2020 el mundo se enfrentó a la crisis sanitaria ocasionada por covid-19, frente a la cual las directivas de mundo maderas decidieron que este nuevo panorama exigía que el plan estratégico fuese actualizado.

El covid-19 es una enfermedad respiratoria ocasionada por un virus, su alta transmisibilidad rápidamente obligo a la OMS a declarar una pandemia y con esta declaración se dio por parte de los gobiernos del mundo el tratamiento de emergencia que se consideró oportuno, en Colombia por ejemplo se declaró un confinamiento al que con el pasar del tiempo se fueron agregando excepciones para el desarrollo de diversas actividades en distintos grupos de edad.

Es en este momento donde la función del estudiante de administración de empresas y los docentes involucrados abandona el aula y aun en confinamiento asumen el reto de documentar, recoger, organizar y estructurar las necesidades de la organización, buscando ofrecer una ruta de acción capaz de satisfacerlas.

Mundo maderas de Colombia, empresa objeto de estudio, se encuentra ubicada en el municipio de yumbo, en el departamento del valle del cauca, es reconocida nacional e internacionalmente por tener un alto componente social, ya que centra sus esfuerzos de contratación en la búsqueda de personal que haya atravesado un proceso de reinserción del conflicto armado nacional además de su gran compromiso ambiental pues el desarrollo de su actividad lo realizan con madera 100% legal.

Por estos motivos resulta interesante para el estudiante, la facultad de ciencias de la administración y la universidad del valle, participar y aportar de manera activa en la realización de un plan estratégico, buscando aportar no solo a la empresa sino al mercado en general, el conocimiento y las ideas resultantes de aplicar diversas herramientas en la construcción de un plan estratégico.

Objetivos

Objetivo general:

Alinear el desarrollo del plan estratégico para la empresa mundo maderas S.A.S para los años 2020 – 2024

Objetivos específicos

- Actualizar el análisis del entorno en el desarrollo del plan estratégico de mundo maderas.
- Desarrollar un nuevo análisis DOFA conforme a las actualizaciones realizadas en el análisis externo de mundo maderas s.a.s
- Diseñar estrategias que se basen en información real y que atiendan las necesidades de la organización.
- Estructurar un plan de acción en pro del desarrollo y crecimiento de la organización mundo maderas de Colombia s.a.s.

1.Marco de Referencia

1.1.Marco Teórico

1.1.1. Análisis de entornos

Las empresas, no solo disponen de factores internos que permiten su funcionamiento, respondan además a las variables externas actuales, por esto se hace indispensable identificar que elementos del entorno representan oportunidades de crecimiento empresarial, o pueden llegar a afectar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Según la organización, existirán entornos que la afecten en mayor medida que otros, pero en todas las organizaciones existirán variables de diversos entornos que determinen su relación con el medio.

El análisis de entornos busca determinar los factores que afectan la organización, para propiciar la implementación de políticas empresariales que le permitan adaptarse a su ambiente externo. (Betancourt, 2011).

El entorno demográfico, busca describir estadísticamente la población humana y la distribución de esta, las personas conforman mercados y esto hace que para las organizaciones tenga gran valor esta información, algunas de las variables que se analizan en este entorno son: tamaño de la población, densidad, distribución geográfica, tasa de movilidad, procesos migratorios, crecimiento, envejecimiento, natalidad, mortalidad, estructura familiar y nivel de escolaridad. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

El entorno económico, estudio de las variables económicas que afectan la oferta y la demanda, algunas de las variables que se utilizan para el estudio de este sector son: ingreso de la población, patrón de consumo y gasto, distribución del ingreso, producto interno bruto, reserva de divisas entre otras. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

El entorno político, busca reconocer como el proceso político legal influye en la organización, analiza variables como estructuras de poder, política de regulación, política

de relaciones internacionales, legislación tributaria, legislación comercial, legislación laboral, políticas de prevención social, etc. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

El entorno sociocultural, analiza como las creencias, valores y normas de una sociedad afectan a las organizaciones, en este caso se estudian variables de índole religioso, hábitos, estructuras sociales, movilidad entre clases, composición de la fuerza laboral, medios de comunicación entre otras. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

El entorno tecnológico, en este se realiza un análisis del conocimiento y como este influye en los procesos de la organización, toma en cuenta variables como avances tecnológicos, aplicación de nuevos campos de la ciencia, investigación y desarrollo, transferencia tecnológica, incentivos gubernamentales para el desarrollo tecnológico, etc. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

El entorno de los recursos naturales, la organización, sus empleados, proveedores y producto final están estrechamente relacionados con los recursos naturales disponibles, la materia prima, el acceso a agua potable y energía, la capacidad de reforestación, las nuevas enfermedades, la contaminación y el calentamiento global son algunas de las variables que se estudian para definir la relación de la organización con este entorno. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

1.1.2. Análisis DOFA

Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. El análisis DOFA es una metodología que integra aspectos externos (Oportunidades y Amenazas) y aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) de la organización. Se deben evaluar los aspectos internos y externos más relevantes (Betancourt, 2011).

- Amenazas: la organización no tiene injerencia sobre estas, se deben enfocar esfuerzos en identificar, mitigar y reducir sus implicaciones en la organización.
- Oportunidades: deben ser utilizadas por la organización para cumplir sus objetivos.
- Fortalezas: Características propias de la empresa que favorecen el cumplimiento de sus objetivos.
- Debilidades: Característica propias de la empresa que limitan la capacidad de la misma para lograr sus objetivos.

1.1.3. Matriz DOFA

La matriz DOFA, es una herramienta que permite desarrollar estrategias realizando cruces entre los componentes del análisis DOFA, así entonces existen los cruces DA, DO, FA, FO que se describen a continuación (Rodríguez, 2005):

Estrategias DA: reducción de debilidades y amenazas.

Estrategia DO: reducir las debilidades y maximizar las oportunidades.

Estrategia FA: optimizar fortalezas y reducir amenazas,

La estrategia FO: optimizar sus fortalezas para maximizar las oportunidades.

1.1.4. Mapa estratégico

Tras realizar la Matriz DOFA, se clasifican los objetivos en perspectivas que los vinculen con las metas propuestas; buscando que los objetivos individuales se interrelacionen con todas las perspectivas.

1.1.4.1. Balanced Scorecard – BSC

Un cuadro de Mando Integral (CMI) o también conocido por sus siglas en inglés como balanced scorecard (BSC), es una herramienta que promueve la sinergia, al permitir que varios indicadores se integren en un mismo instrumento y que para cada perspectiva se establezcan objetivos que no presenten conflictos entre ellos. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

El BSC busca que las cuatro perspectivas funcionen en lo que se puede llamar un equilibrio, de esta forma el analista logra tener en un mismo instrumento una perspectiva financiera, una de clientes, de procesos internos y de crecimiento y formación. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

1.2. Metodología

El Proyecto de Diseño de plan estratégico liderado por el Programa de Extensión de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle y la participación de personal administrativo de la empresa Mundo Maderas de Colombia S.A.S., frente a la necesidad de realizar la actualización de algunos componentes ya construidos del estudio vincula el estudiante que tras participar de manera activa en el proceso de consultoría desarrolla este documento.

En primer lugar, se realizó una revisión al material existente, se modificaron los componentes en los que se logró identificar que el Covid-19 había tenido un impacto significativo, se realizaron reuniones socializando los avances alcanzados y posteriormente se inició el desarrollo de las estrategias DOFA ajustadas a los cambios identificados, se desarrolló el plan de acción y posteriormente se brindaron las pautas para su ejecución.

1.2.1. Tipo de investigación

Se desarrolla una investigación cualitativa, en la que los datos recogidos buscan describir características y cualidades de las personas y procesos estudiados, siendo susceptibles estos a la interpretación del equipo y permitiendo que se planteen hipótesis e interrogantes durante todo el desarrollo de la investigación. (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

Un estudio exploratorio permite identificar conceptos, lugares, contextos y relaciones potenciales entre variables. mientras el estudio descriptivo, busca describir fenómenos, grupos, objetos o procesos, especificando sus propiedades y características (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010); por lo anterior se puede decir que esta investigación es exploratoria y descriptiva.

1.2.2. Fuentes de Información

Existen fuentes primarias, que son aquellas recogidas directamente en el lugar de estudio, en este caso se desarrollaron talleres, reuniones, entrevistas y capacitaciones que fueron insumo fundamental de información para el desarrollo. Las fuentes secundarias, hacen

referencia a libros, artículos y documentos académicos, permitan conocer en profundidad un tema y brindan al autor una base académica para desarrollar sus ideas partiendo de la confianza de que dichos documentos son revisados por expertos en el área de estudio y pasan diversos comités antes de ser publicados, pueden encontrarse directamente en las organizaciones, revistas especializadas, publicaciones gubernamentales u bibliotecas

1.2.3. Fases de la investigación

1.2.3.1. Fase 1: Análisis externo y competitividad

El equipo de trabajo del programa de extensión y proyección social de la facultad de ciencias de la administración de la Universidad del Valle y las directivas de Mundo maderas de Colombia S.A.S habían realizado 4 talleres previos que tenían como fin, desde una perspectiva académica, recoger las experiencias e información de los trabajadores obteniendo información precisa y brindando un acercamiento al funcionamiento de la empresa y sus relación externas; para el momento de iniciar la actualización de algunos de los componentes del desarrollo del plan estratégico, se desarrollaron entrevistas y reuniones que tenían como fin la retroalimentación y socialización de los elementos que se habían logrado desarrollar, para determinar en qué aspectos se necesitaban realizar cambios y de esta manera cumplir con las necesidades de la organización en la nueva realidad interpuesta por el covid-19. Algunos de los talleres que se realizaron fueron misión y visión, socialización y modificación DOFA, presentación del análisis de entorno, construcción de plan de acción, entre otras.

La reestructuración del análisis externo existente se realiza en diferentes etapas, la primera es la revisión de las tesis y documentos existentes, lo que permite conocer el estado de la planeación estratégica al interior de la organización y las necesidades identificadas, posteriormente se desarrollan reuniones con el personal para conocer los cambios que ha sufrido esta y sus necesidades actuales adaptadas a la situación post pandemia, estas reuniones se desarrollan de manera virtual y presencial cumpliendo con los lineamientos de bioseguridad establecidos por la organización en cumplimiento de las medidas impuestas por el gobierno nacional, posteriormente el equipo de trabajo interdisciplinario se reúne

para desarrollar un análisis externo que posteriormente se socializa y se aprueba por los directivos de la organización.

1.2.3.2.Fase 2: DOFA y matriz DOFA

El desarrollo de la matriz DOFA, es desarrollar estrategias mediante el cruce entre los componentes del análisis DOFA, los cruces esperados son DA, DO, FA, FO

De las estrategias DA se espera una reducción de debilidades y amenazas, las estrategias DO buscan reducir las debilidades y maximizar las oportunidades, las estrategia FA se enfocan en optimizar fortalezas y reducir amenazas y por ultimo las estrategias FO buscan optimizar sus fortalezas para maximizar las oportunidades.

Con la información existente en los procesos ya desarrollados por el programa de extensión y proyección social de la facultad de ciencias de la administración de la universidad del valle y los trabajos de grado existentes, más la información resultante del desarrollo de las nuevas actividades y la actualización del estudio de entorno se definen las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización y se diseña un modelo de matriz DOFA que se socializa y permite desarrollar nuevas estrategia.

Se desarrolla una matriz independiente para cada uno de los componentes de la matriz DOFA, en estas matrices individuales se definen prioridades para cada uno de los elementos que la componen, 3 niveles de importancia que a su vez se dividen en 3 niveles de prioridad, con el objetivo de realizar una clasificación y agrupación posterior, estas matrices se discuten internamente con el equipo de trabajo y se llega a la construcción de 4 matrices que posteriormente se unen para dar lugar a la DOFA que se socializa con los directivos de mundo maderas en una reunión posterior para su aprobación,

1.2.3.3. Fase 3: Estrategias: análisis, revisión y validez

Todo el proceso de desarrollo del análisis y matriz DOFA conto con la participación de personal gerencial de mundo maderas S.A.S y el grupo asesor del programa de extensión y proyección social de la facultad de ciencias de la administración de la universidad del valle, lo que permitió múltiples revisiones, enfoques y perspectivas, al tiempo que contó con el

personal adecuado para describir las necesidades y los procesos de la organización en detalle.

Una vez finalizada la actualización de la matriz DOFA y el análisis externo, se realiza una ampliación de la matriz DOFA, esta ampliación es una estrategia propuesta por un miembro del grupo interdisciplinario, tiene como objetivo la agrupación de cada uno de los componentes de la matriz DOFA en 4 categorías, estas categorías corresponden a las variables del cuadro de mando integral.

1.2.3.4.: Fase 4: Plan de acción

Partiendo de la matriz DOFA ampliada, en donde se agruparon las estrategias resultado de la matriz DOFA en cada una de las variables del cuadro de mando integral (aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera), se agruparon las estrategias en lo que se denominó grandes estrategias y estas a su vez permitieron generar las que se denominaron extensión de estrategias, por último se definieron las actividades necesarias para cumplir cada estrategia, definiendo además temporalidad, indicadores, metas y responsables para las actividades

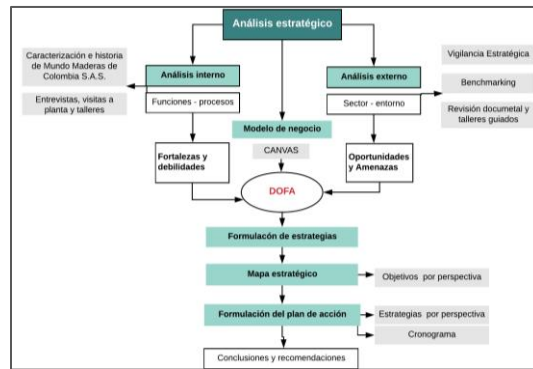
1.2.3.5.Fase 5: Relación objetivos por perspectiva

Para esta etapa se definieron objetivos para cada una de las categorías del cuadro de mando integral, buscando satisfacer las estrategias resultado de la DOFA.

En esta etapa de investigación se busca evidenciar la relación entre los objetivos planteados para cada perspectiva. Además, se busca mostrar la relación existente entre las perspectivas y como el cumplimiento de los objetivos de una contribuye al cumplimiento de otras estrategias incluso en otras perspectivas.

1.2.4. Modelo del proceso estratégico

Figura 1: Proceso estratégico y prospectivo



Fuente: Adaptado por grupo asesor de Benjamín Betancourt Guerrero, 2000

En la anterior figura, se evidencia el proceso estratégico y prospectivo, que se realizó desde el año 2019 y que permitió integrar la actualización de algunos componentes de manera clara y metodológica.

ANÁLISIS DE ENTORNOS

La empresa es un sistema abierto en fuerte interacción con su entorno. La planificación estratégica requiere el análisis del ambiente externo” (Gámez 2013). El análisis del entorno organizacional se presenta como una herramienta útil y contemporánea, para encarar la elaboración de un plan estratégico, en la actualidad de los negocios y en la era de la globalización. Mediante el estudio del entorno se amplía la capacidad para interpretar la realidad de la organización, al interior y al exterior de Mundo Maderas. El estudio del entorno es el primer paso para un diagnóstico estratégico correcto de la amplia gama de situaciones a las que debe hacer frente la dirección de la organización, así como para tomar decisiones estratégicas pertinentes (Betancourt B. , 2011).

Las condiciones económicas de desarrollo tecnológico y geopolíticas actuales en el mundo globalizado obligan Mundo Maderas a enfrentar permanentemente cambios para poder sobrevivir y ser competitiva; en este sentido debe elevar sus niveles de productividad, eficiencia y rentabilidad con base en la reflexión y el análisis del contexto o marco donde se encuentra de forma actualizada. Bajo este orden de ideas se hace necesario establecer el entorno organizacional de Mundo Maderas, así como los factores que lo delimitan y las dimensiones que lo componen. El correcto conocimiento y comprensión del entorno será de

gran relevancia para la organización teniendo en cuenta la complejidad del mundo en el marco actual de la globalización (Betancourt B. , 2011).

El presente capítulo es una adaptación del ejercicio de plan estratégico realizado por Tania Maribel colimba como parte del grupo asesor y fue consignado en la tesis titulada “ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2020 - 2024 PARA LA EMPRESA MUNDO MADERAS DE COLOMBIA S.A.S”, Algunas variables que se utilizaran posteriormente y deben mencionarse como parte del contexto para el lector, no fueron actualizadas ya que, en el momento de realizar el estudio, las fuentes de información consultadas no presentaban cambios, y se concluyó con el equipo de trabajo que la información presentada y analizada en el estudio existente era idónea.

Para desarrollar el presente análisis se realizó un taller con los Colaboradores de Mundo Maderas y sus principales aliados, en este se analizó, discutió, evaluó las afectaciones de diversas variables en diferentes dimensiones el entorno tales como:

- Demográficas (Población y sus movimientos).
- Económicas.
- Medio Ambientales.
- Socioculturales.
- Legales y políticas.
- Tecnológicas.

1.3.Entorno social.

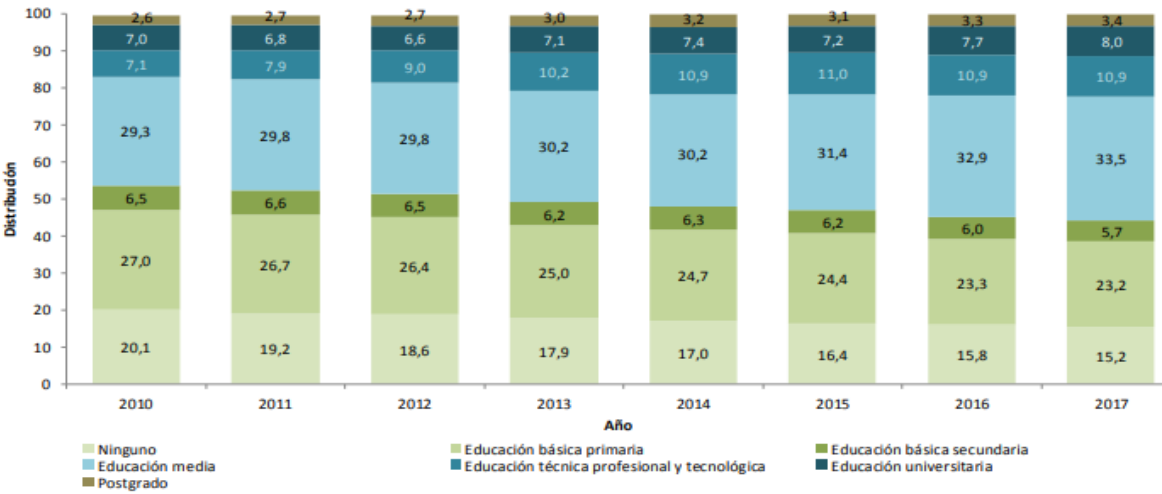
1.3.1. Fuerza laboral y educación.

En el 2017, el DANE, informo que, de la población económicamente activa, el 33,5% logro finalizar su educación media, el 23,2% finalizo la primaria, el 5,7% finalizo la secundaria, el 10,9% finalizo formación técnica o tecnológica y solo el 8% y el 3,4% finalizaron sus estudios profesionales y de postgrado respetivamente.

Entre la población económicamente activa las personas que no recibieron educación escolarizada y que logra percibir salario equivalente a medio SMMLV fue de 40,4%, el 36,4% de quienes finalizaron la educación media percibían entre 1 y 1,5 SMMLV y casi el

80% de quienes finalizaron su formación profesional o posgrado ganaba más de 1,5 salarios mínimos legales vigentes.

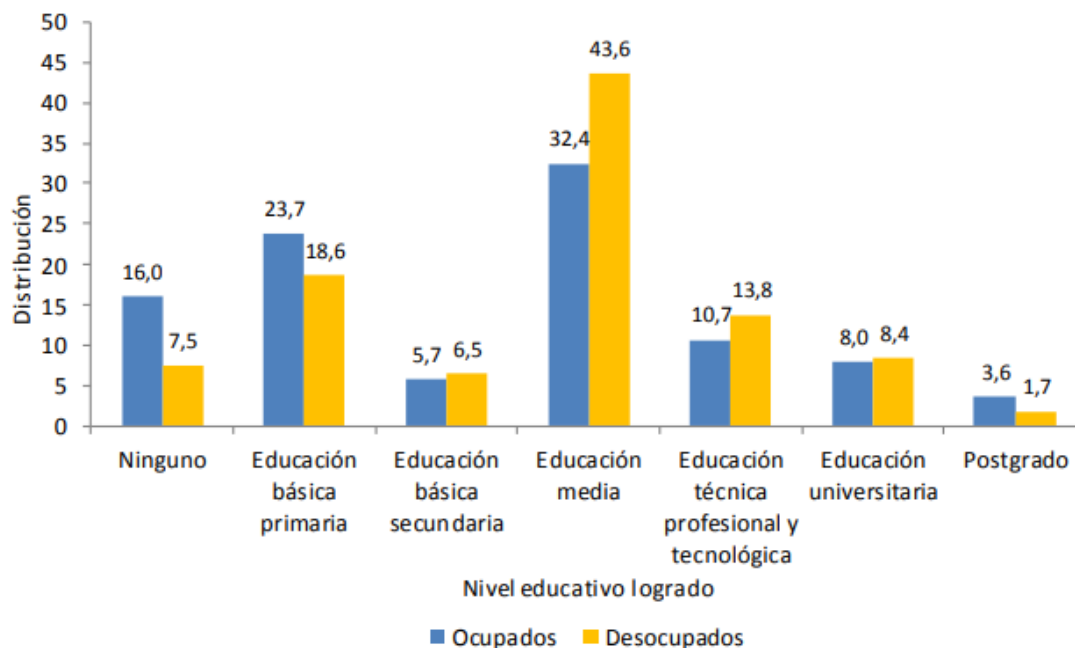
Gráfico No. 1. Distribución PEA según nivel educativo logrado. Total, nacional 2010-2017



Fuente: DANE, GEIH – Fuerza laboral y educación 2017

Se puede evidenciar como la población que finaliza la educación media aumenta en los últimos años, sin embargo, los niveles de educación superior tienen un crecimiento mínimo y continua predominando las personas sin formación o que culminaron únicamente la primaria.

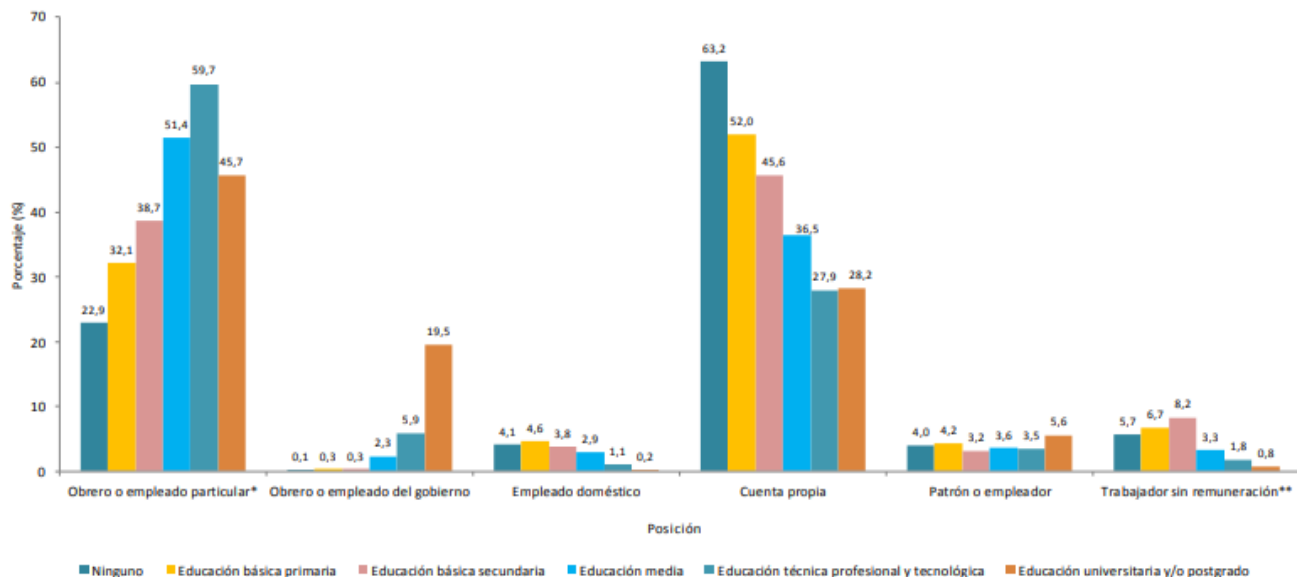
Gráfico No 2. Distribución porcentual de ocupados y desocupados según nivel educativo logrado. Total, nacional 2017



Fuente: DANE, GEIH – Fuerza laboral y educación 2017

La educación media predomina, también, al analizar las cifras de ocupación y desocupación, habiendo sido finalizada por 32,4% de ocupados y por 43,6% de desocupados, en contraste el 16% de desocupados y 7,5 de ocupados no finalizo ningún nivel académico y el 3,6% de ocupados y 1,7 de desocupados finalizo el postgrado, en educación universitaria se observa casi que un equilibrio entre ocupados y desocupados, solamente 0,4% de diferencia entre quienes se encuentran desocupados y quienes no.

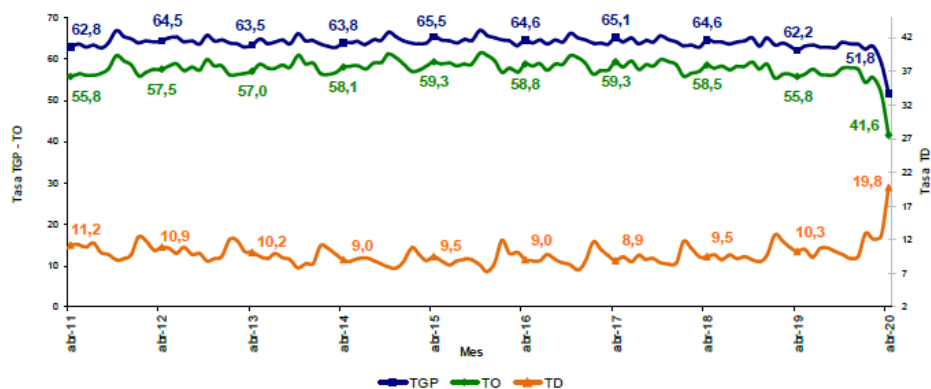
Gráfico No 3. Distribución porcentual de ocupados según nivel educativo logrado y posición ocupacional. Total, nacional 2017



Fuente: DANE, GEIH – Fuerza laboral y educación 2017

Entre las personas ocupadas sin ningún nivel de educación formal, el 63% son trabajadores por cuenta propia, entre quienes finalizaron formación técnica o tecnológica el 60% se desempeña como obrero particular, función que predomina también entre quienes finalizaron sus estudios profesionales o de posgrado el con cerca del 46%

Grafica No 4. Tasa global de participación, ocupación y desempleo



Fuente: DANE, GEIH.

Según el DANE, la tasa global de participación representa “la relación porcentual entre la población económicamente activa y la población en edad de trabajar” reflejando como la población en edad de trabajar exige el mercado laboral; La tasa de ocupación (TO) es la

relación entre la población ocupada y la población en edad de trabajar, incluyendo para su cálculo personas entre los 16 y los 64 años, siendo personas ocupadas aquellas que ejerzan como empleados de otros o tengan ocupaciones por cuenta propia y la tasa de desempleo (TD) que relaciona el número de personas que se encuentran buscando trabajo activamente y la población económicamente activa. (DANE, 2019)

Para el mes de abril del año en curso (2020) se evidencia un incremento en la tasa de desempleo en Colombia cercano al 9,5% frente al mismo mes del año inmediatamente anterior, pero se puede evidenciar una tendencia creciente que para mayo de 2020, según el diario EL TIEMPO, tiene una tasa cercana a 21,4%, afirmando que 43,5% de la población desocupada perdió el empleo por la pandemia, (El tiempo, 2020) Se evidencia también una reducción en las tasas de participación y de ocupación que resultan coherentes.

1.3.2. Redes de apoyo privadas y públicas

La descripción de las redes de apoyo público privadas busca presentar las mas importantes que existen en el país, sus funciones, publico de interés y mecanismos de acceso.

Bancóldex: Promueve el desarrollo y crecimiento empresarial y el comercio exterior de Colombia, es el banco de los empresarios. Esta entidad brinda servicios de crédito para capital de trabajo y sostenimiento empresarial, crédito para modernización empresarial y micro seguros. Entre las ofertas existentes para facilitar y promover el desarrollo empresarial, los esfuerzos de Bancoldex se centran en impulsar las exportaciones, la productividad y la competitividad, sus empresas objetivo son las MiPymes. Desde lo social centra sus esfuerzos en la mitigación del cambio climático y apoya la reconstrucción del tejido empresarial en el país, en zonas afectadas.(BANCOLDEX, 2019).

Frente a la situación desencadenada por el Covid-19 y las actuaciones del gobierno frente a este fenómeno, Bancóldex presento diferentes propuestas que le permitan desempeñar sus funciones al tiempo que reflejan sus principios y los valores que enmarcan su organización, entre estas propuestas se encuentran:

Crédito de redescuento, en donde se presenta de manera principal la asignación de créditos a empresas pertenecientes a la industria de la aviación, el turismo y

espectáculos en vivo mediante líneas de crédito que denominaron “Colombia responde” y “línea para el escalamiento del sector turístico”; además generaron posibilidades de Reperfilamiento de condiciones financieras para créditos vigentes, permitiendo la ampliación de tiempos, cuotas y montos pactados. (Bancoldex, 2020)

- **Crédito directo**, son los mecanismos tradicionales con los que cuenta el banco de redescuento para asignar créditos de manera directa. (Bancoldex, 2020), este mecanismo está definido en el decreto 468 de 2020, donde se plantea en el artículo 2 que Bancoldex podrá otorgar créditos directos con tasa compensada destinados a financiar proyectos y actividades en sectores elegibles con el fin de mitigar la los efectos de la crisis en el territorio nacional. (Ministerio de hacienda y credito publico, 2020)

Propaís: resulta ser un puente entre el gobierno y las entidades privadas, su objetivo es fortalecer el tejido empresarial de Colombia, ofreciendo servicios de promoción de mercados y fortalecimiento sectorial y regional buscando el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas de Colombia y centrándose en promover políticas, generar información y desarrollar programas pertinentes para el sector.

Contribuyen al mejoramiento productivo y competitivo de las empresas colombianas, mediante el diseño, desarrollo, fortalecimiento y coordinación de una red de servicios en todo Colombia. (Propaís, 2013).

Frente a la emergencia sanitaria que vive actualmente el país, Propais continúa prestando sus servicios, por ejemplo a través del programa “diseñando futuro”, continúa trabajando de la mano con compradores y vendedores, con el fin de beneficiar a empresarios víctimas del conflicto gracias a un comercio más justo, además de que ha volcado toda su capacidad de adaptación hacia las nuevas tecnologías implementando diferentes herramientas que permiten continuar brindando apoyo y fortalecimiento al sector empresarial. (Propais, 2020)

Vallempresa: fomento a la innovación de la región, es una iniciativa privada impulsada por Comfandi y busca constituir una red empresarial que abra las puertas para el intercambio

empresarial del sector con los conocimientos y contactos nacionales e internacionales mediante muestras empresariales.

Endeavor: busca promover a los emprendedores de los mercados emergentes para que en el corto plazo puedan crecer al ritmo de las más importantes empresas del mundo, ofreciendo a los emprendedores contacto con mentores y aliados capaces de potenciarlos.

Corporación Ventures: busca atraer capital y generar alianzas publico privadas en pro de fortalecer el ecosistema empresarial. La Corporación Ventures es un canal de fortalecimiento para emprendedores y propuestas de negocios que generen valor y un impacto económico, social y ambiental en Colombia. Su propósito es empoderar a los emprendedores y a las instituciones, para que exploten su potencial y sean el catalizador del crecimiento sostenible en el país (Corporación Ventures).

Frente a la situación actual que vive el país debido a la crisis sanitaria, para revista dinero manifestó la organización, que se ha ralentizado la economía, pero en palabras de su director de aceleración e inversión, José Miguel Velasco, este es un buen momento para emprendedores disruptivos y como efecto positivo de la crisis resalta que el ecosistema emprendedor se ha unido bastante, destacando iniciativas como Colombia cuida Colombia, que está permitiendo tanto ayudar como recibir ayuda y de la que forma parte la corporación y otras entidades como Endeavor. (Dinero, 2020)

COLCIENCIAS: su objetivo es fomentar la ciencia, la tecnología y la innovación ofreciendo oportunidades de formación, investigación e innovación para emprendedores y empresas.

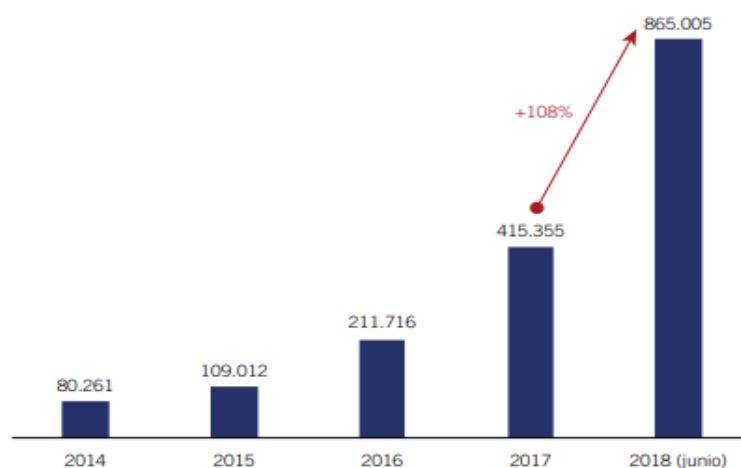
Por parte del ministerio de ciencia, tecnología e innovación, se destinaron 26 mil millones de pesos, para quienes presentaran proyectos e ideas innovadoras que permitieran confrontar la emergencia sanitaria y disminuir las consecuencias de esta en la salud, economía y demás frentes. (Minciencias, 2020)

Cámaras de Comercio: Desde las diferentes cámaras de comercio del país, se han desarrollado mecanismos que enfocados en fortalecer el desarrollo productivo del país, buscando mantener activas las ventas, apoyar planes de desarrollo comercial de las empresas, que estas potencien la opción del teletrabajo y de ser posible adapten o fortalezcan su capacidad productiva según las necesidades actuales. Algunos de estos procesos son los directorios empresariales, la provisión de insumos médicos, el emparejamiento de oferta y demanda, la provisión de información, los encuentros sectoriales y la disposición de infraestructura (Camara de comercio de cali, 2020). Algunas cámaras de comercio desarrollan también gestiones de conciliación gratuita entre arrendadores y arrendatarios (Camara de comercio de cali, 2020).

Además, gracias a la gestión de Confecámaras y las diferentes cámaras de comercio se dio lugar a la firma del decreto 434 de 2020, que amplía el plazo para renovación de matrícula mercantil del 31 de marzo al 3 de julio del 2020 (Camara de comercio de bogota, 2020).

1.3.3. Migración venezolana

Gráfico No 4. Evolución de la población migrante nacida en Venezuela (Número de personas)



Fuente: DANE, GEIH – Cálculos Reina, Mesa y Ramírez, 2018.

El primer semestre del 2018 el número de migrantes venezolanos en Colombia era cercano a los 865000 entre quienes habían ingresado de manera regular e irregular, en comparación con 2017 se dio un aumento de más del 100%.

Según el informe realizado por Fedesarrollo Reina, Mesa y Ramírez (2018), usando información reportada por el DANE en la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) de 2017 encontraron que la población venezolana que ha migrado a Colombia tiene en promedio 26 años, 5 años más joven con respecto a los colombianos no migrantes (31 años). En principio, esta diferencia de edad genera una oportunidad para Colombia, pues este bono demográfico podría contribuir a mejorar la dinámica del mercado laboral en el mediano plazo, en la medida en que esta población pueda insertarse exitosamente en este mercado. (DANE, 2018).

En el documento se señala que, en términos de educación, el 29% de la población migrante ha alcanzado un nivel de educación técnico, tecnológico o universitario, por debajo del 34% de los colombianos. Por su parte, la proporción de migrantes con bachillerato es de 65%, mientras que esta proporción para colombianos no migrantes es de 60%. A pesar de estas ligeras diferencias, de acuerdo con la GEIH, el 36% de la población migrante manifiesta estar desempleado por competencias, muy por encima del 13% registrado para el total nacional.

La población migrante venezolana, enfrenta graves dificultades para satisfacer sus necesidades básicas, por este motivo se puede observar una mayor disposición a aceptar empleos que ciudadanos colombianos no aceptarían.

Los migrantes venezolanos se han asentado principalmente en capitales, Bogotá, Barranquilla, Cúcuta, Medellín, Cartagena y Cali, cuentan con mas del 37% de la población venezolana residente en el país, esto se ha visto reflejado en problemas locales que han tenido que ser atendidos por las diferentes alcaldías, principalmente desempleo, salud y educación. Otro fenómeno interesante es que ciudades como Medellín, Bogotá y Cali, están recibiendo población venezolana con mayor formación académica lo que ha aumentado la oferta de obra calificada disponible.

En este sentido, la migración de venezolanos puede tener varios efectos positivos sobre la economía colombiana. En primer lugar, la población migrante es en promedio 5 años más joven que la población local, lo que implica que hay un aumento en el tamaño de la población en edad productiva que resulta siendo un bono demográfico para el país y por ende una mejora en el crecimiento potencial de la economía colombiana. Este aumento en la población en edad productiva, en la medida en que logre vincularse formalmente al mercado laboral, también tendría un impacto positivo sobre las contribuciones a los sistemas de seguridad social, lo cual ayuda a disminuir la presión en la financiación del sistema de pensiones público. Adicionalmente, existen efectos positivos sobre el consumo, la productividad y el nivel de emprendimiento que pueden impulsar el crecimiento económico en el corto y mediano plazo.

Durante el estado de emergencia decretado por el gobierno nacional, se dio la salida de cerca del 2,8% de la población venezolana que reside en Colombia (FORBES, 2020), que según migración Colombia, para finales del mes de febrero del 2020 llegaba a superar un millón ochocientos veinticinco mil venezolanos (Migracion colombia, 2020).

Según el artículo mencionado anteriormente, el retorno masivo de venezolanos a su país se asocia con las medidas de aislamiento decretadas por el gobierno de Colombia y el echo de que la mayoría desempeñaba trabajos informales que se vieron obligados a suspender, los esfuerzos de migración por facilitar los medios para que más venezolanos que deseen regresar de forma voluntaria lo puedan hacer, está condicionado a la capacidad y disposición del vecino país para recibirlos (FORBES, 2020).

Aunque las ayudas publico privadas se han hecho presentes para los venezolanos independientemente de su situación migratoria, por el paso del tiempo y las restricciones que aún se mantienen para desarrollo de algunas actividades económicas, los asentamientos ilegales de estos han terminado convirtiéndose en focos de contagio en algunas ciudades, representando un riesgo para la comunidad, además se han desarrollado protestas exigiendo ayudas por parte del estado, desde migración Colombia se han dispuesto mecanismos como el PEP que les brinda la posibilidad de acceder a ofertas laborales, a estudio, servicios

bancarios y al sistema de seguridad social, pero en palabras del director general de planeación Juan Francisco Espinosa *“dentro de las funciones de la Entidad no se encuentra el brindar alojamiento, alimentación, transporte o cualquier tipo de herramienta asistencial a los ciudadanos extranjeros más allá de su nacionalidad o condición migratoria”* (Migración Colombia, 2020)

1.3.4. Iniciativa entorno a la generación de empleo en Colombia y la Región

En cabeza del ministerio del trabajo, las políticas públicas de empleo se concentran en tres áreas, la primera es formar personal según las necesidades del país, fomentar el servicio público de empleo y generar incentivos para el emprendimiento.

Según el diario El Espectador, con la implementación del sistema nacional de cualificaciones, se pretende mejorar las posibilidades para que una persona pueda acceder a un trabajo formal y así obtener beneficios como salud, pensión, y demás contenidos en la seguridad social, al entender cuáles son las necesidades de las empresas y formar a las personas para cumplir con dichas necesidades, además permitiendo certificar las competencias de aquellas personas que han aprendido su oficio de manera empírica como en la actualidad lo hace el SENA.

El segundo enfoque del Ministerio de Trabajo busca reforzar el servicio prestado por las bolsas de empleo, plataformas a las que la ciudadanía puede acudir con la esperanza de encontrar una vacante laboral, aplicar a la misma, y lograr una contratación. La principal estrategia es la unificación de las bolsas de empleo existentes, buscando aumentar el acceso a las mismas y eliminando las barreras actuales.

Por último, resulta una tarea casi que obligatoria para el ministerio incentivar el emprendimiento como mecanismo no solo de creación de nuevas plazas laborales sino como alternativa para mejorar la calidad de vida de la población en diferentes áreas, por ejemplo con emprendimientos rurales o tecnológicos.

Un tema importante tratado en esta política es el impacto de la migración, principalmente desde Venezuela. De manera general e migrante venezolano suele ingresar de manera irregular al país, lo que los pone en condición de desventaja al momento de aplicar a algún cargo y los llevo en ocasiones a aceptar propuestas que un ciudadano colombiano no aceptaría, como medida para reducir esta brecha, el gobierno ha autorizado que se expida un permiso especial de permanencia PEP.

Tabla No. 1. Variables del Entorno Social

VARIABLES ENTORNO SOCIAL		O/A	AM	am	om	OM
1	Personal que no cuenta con las competencias para el desarrollo de actividades.	A	X			
2	Redes de apoyo privadas y públicas para el fortalecimiento y sostenibilidad.	O				X
3	Migración venezolana con aportes en mano de obra cualificada.	O			X	
4	Iniciativa entorno a la generación de empleo en Colombia y la región.	O				X
A: amenaza; am: amenaza menor;		O: oportunidad; OM: oportunidad mayor;		AM: amenaza mayor; om: oportunidad menor		

1.4.Entorno Económico

1.4.1. TRM

Gráfica No 5. Evolución Tasa Representativa del Mercado 2014-2019



Fuente: (Superintendencia Financiera de Colombia, 2020)

El comportamiento de la divisa en los últimos 5 años ha oscilado entre los 2585 pesos a mediados de junio del 2015, con la característica de que esta se mantiene como la cifra mas baja desde ese momento hasta la actualidad, donde se pudo evidenciar una de las caídas más altas del peso colombiano frente al dólar alcanzando este un valor cercano a los 4150 pesos a mediados de marzo de 2020, esta caída podría estar relacionada con la crisis mundial y la caída del precio del petróleo, según lo plantea José Luis Mojica analista de investigaciones de Corficolombiana en el informe semanal publicado el 16 de marzo del 2020, en la actualidad y gracias a la apertura de varias economías en Europa y china, se puede evidenciar una caída del precio del dólar, sin alcanzar los valores históricos. (Corficolombiana, 2020)

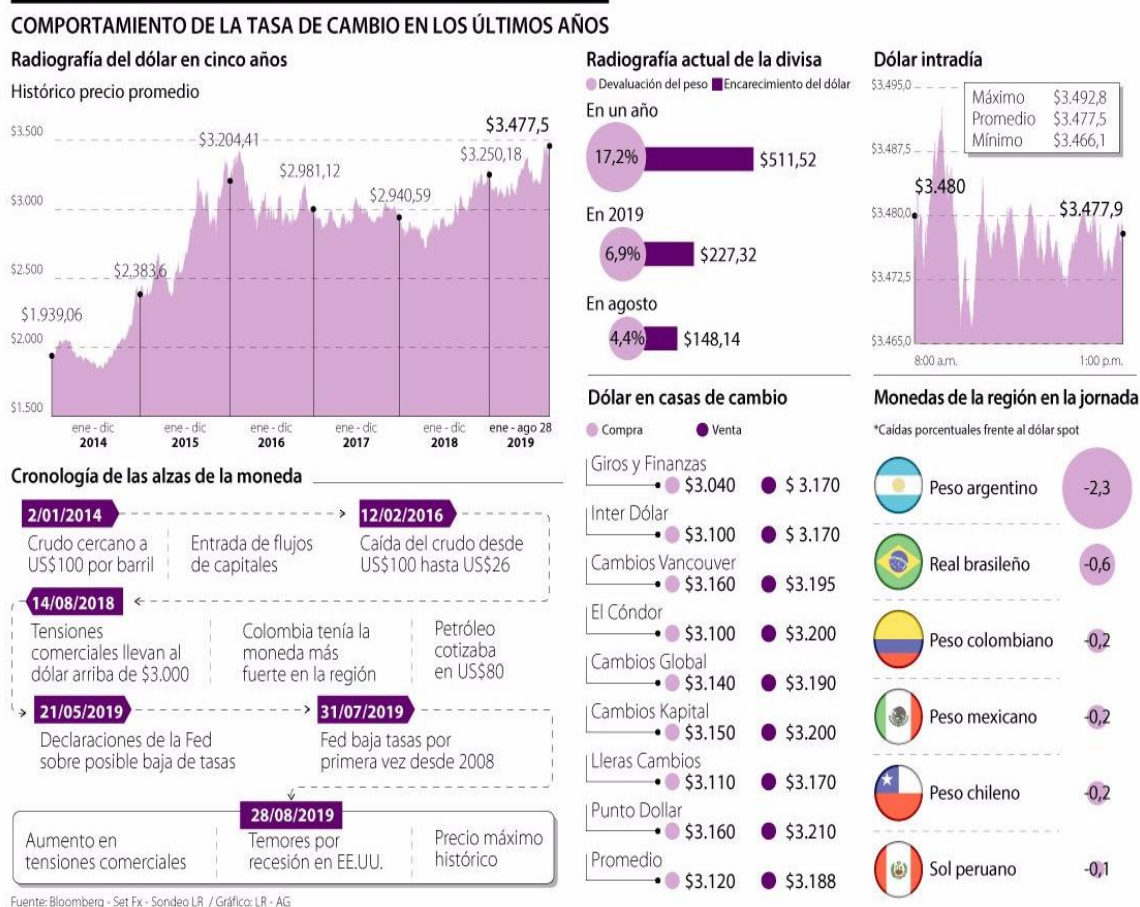
Gráfica No 6. Evolución Tasa Representativa del Mercado periodo julio 2019 – mayo 2020



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia

Para finales de 2019 el gobierno norteamericano enfrentaba uno de los principales conflictos comerciales con china, al declarar alza en aranceles e incluso el impedir que tecnología desarrollada por empresas norteamericanas pudiera ser utilizada en algunas organizaciones chinas; también la desaceleración económica en Europa, zona que enfrente una crisis financiera en Italia por la salida sin un acuerdo del Reino Unido como miembro de la Unión Europea. (Loaiza, 2019), a este fenómeno se puede atribuir el alza sostenida que se puede evidenciar hasta finales del 2019 cuando los efectos de la crisis desencadenan por el Covid-19 todavía no eran perceptibles.

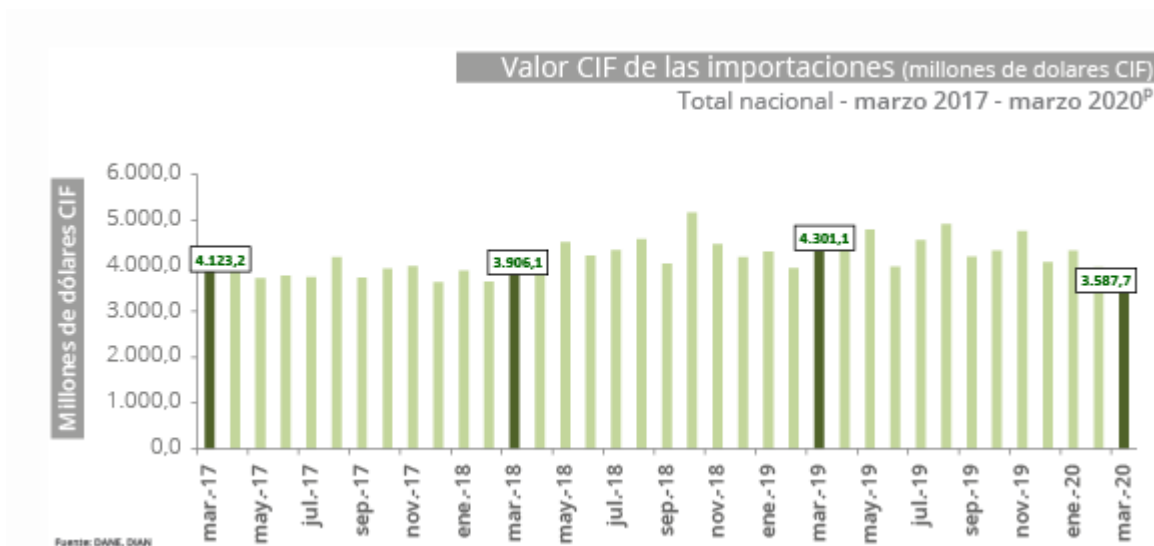
Gráfica No 7. Comportamiento de la Tasa de cambio 2014-2019



Fuente: La República.

1.4.2. Costos de importación

Gráfica No 8. valor CIF de las importaciones

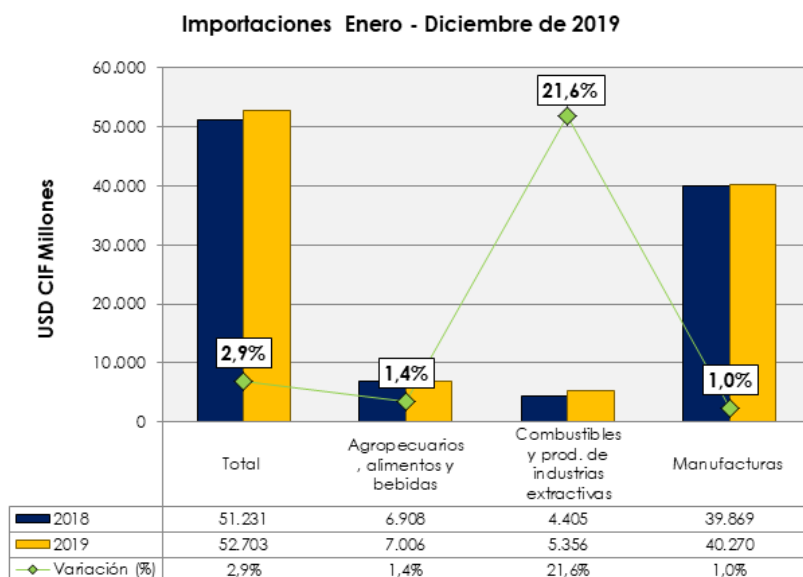


Fuente: (DANE)

Para el mes de marzo de 2019 se registró un crecimiento de las importaciones colombianas de 10,1%, comparado con el mismo mes del año anterior, este incremento se debe principalmente a un crecimiento cercano al 11.3% del grupo de manufacturas (DANE). El crecimiento general de las importaciones del año 2019 versus 2018 fue aprox. 3% (DANE). Los principales orígenes de importación fueron Estados Unidos, China y México, representando más del 50% de las importaciones para el 2019 situación que se mantiene a marzo de 2020 (DANE), pero donde se puede evidenciar una caída de 16,6% en las importaciones, con relación al mismo mes del año anterior, según el DANE, como causa de una disminución de 18,9% en el grupo de manufacturas (DANE).

El periodo enero marzo de 2020 presentó una disminución de 5,3% en contraste con el mismo periodo del año anterior, aunque la Dian logra explicar este fenómeno desde la disminución de importación de productos de categorías específicas por ejemplo de teléfonos celulares desde china o de maquinaria y equipos de transporte (la república, 2020).

Gráfica No 9. Comparación nivel de Importaciones 2018 -2019



Fuente: (Analdex, 2020).

Gráfica No 10. Costos de importar en el mercado de Colombia.

(Porcentaje del valor CIF)		
Renglón del costo	Resultados encuesta ^{1/}	Resultados con fletes y derechos aduaneros pagados según declaraciones de Aduana-DIAN (%)
I. Transporte internacional	4,6	5,4 ^{2/}
II. Derechos aduaneros pagados (arancel, IVA, consumo y otros impuestos).	14,8	10,6 ^{3/4/}
III. Costos internos distintos de derechos arancelarios	17,2	17,2
A. Autorizaciones previas	0,9	
B. Operaciones en puertos	3,7	
a. Cargue/descargue, entrega de mercancías	2,0	
b. Almacenamiento portuario	1,7	
C. Inspecciones de otras entidades distintas a Aduanas	1,0	
D. Transporte	5,6	
a. Transporte interno de carga	3,8	
b. Costos de manejo y movilización de contenedor	1,9	
E. Otros costos asociados con los servicios	5,9	
a. Agenciamiento	1,2	
b. Pagos informales	0,8	
c. Pérdida de mercancías	1,8	
d. Seguros sobre el valor de las mercancías	0,8	
e. Costos adicionales*	1,3	
IV. Total	36,6	33,1

Fuente: Borradores de Economía- Banco de la República.

En Colombia, según el banco de la república, los gastos en que se incurre al momento de importar resultan ser altos, cerca del 37% del coste, seguro y flete al puerto de destino, CIF por sus siglas en inglés, legando a ser casi el 15% derechos aduaneros.

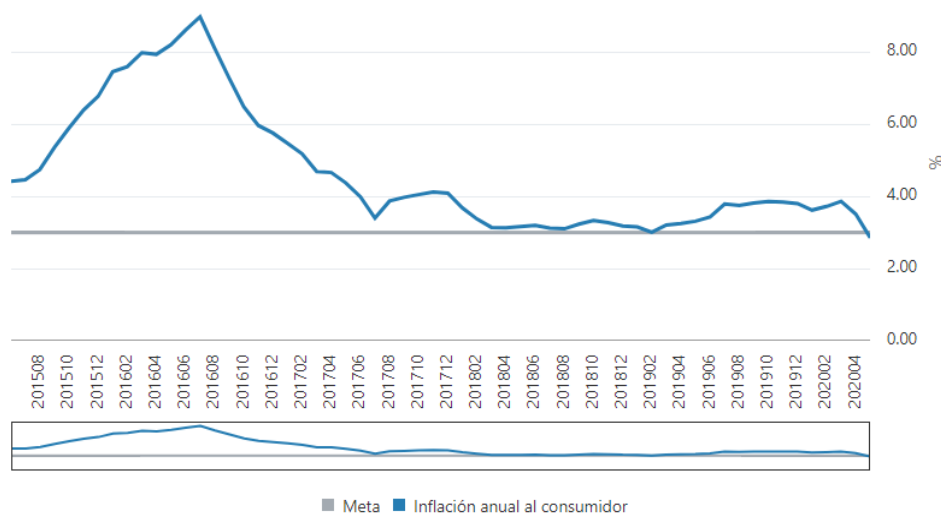
Frente a la crisis generada por el coronavirus, el gobierno nacional y el INVIMA han dispuesto lineamientos para que algunos productos o insumos que se consideren esenciales y escasos puedan ingresar al país cumpliendo con requisitos mínimos y garantizar así el abastecimiento de estos (INVIMA, 2020).

Según el artículo publicado por Forbes “Por coronavirus, piden no importar textiles chinos” los productores textiles colombianos solicitaron al gobierno nacional prohibir las importaciones de textiles originarias desde ese país, argumentando la mortalidad del Covid

19 y la falta de procesos y estándares de salubridad con los que se fabrican y procesan dichos productos (FORBES, 2020), aunque según procolombia se generaron nuevas plataformas para no afectar la economía nacional y garantizar el abastecimiento bajo estrictas medidas de bioseguridad, quedando registrado esto en el decreto 531 de 2020 (Procolombia, 2020).

1.4.3. Inflación

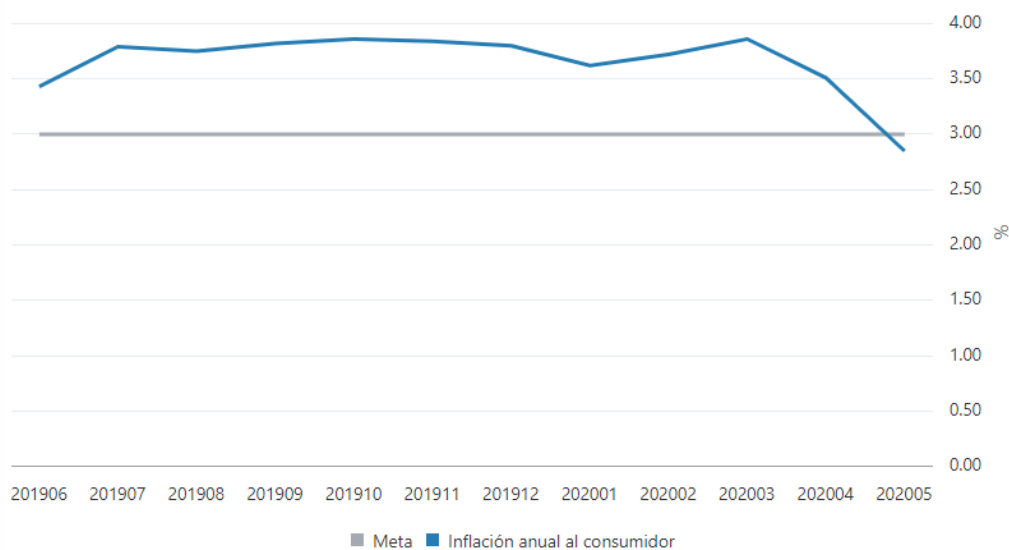
Gráfica No 11. Inflación en Colombia 2015- 2020



Fuente: (Banco de la republica, 2020)

Durante el año 2018 se observó un comportamiento estable del nivel de precios de la economía, con cifras dentro del rango meta del Banco de la República fijado a finales del 2018 en 3% (Banco de la republica, 2020). En noviembre la inflación se situó en 3,27%, cifra inferior a la reportada en el mismo mes del 2017 (4,12%). (La República 2019) y tubo un cierre de año en 3,18.

Gráfica No 12. Inflación anual y meta, en Colombia año comprendido junio 2019 – mayo 2020



Fuente: (Banco de la republica, 2020)

Según el diario la república (La republica, 2020) en el año 2019 la inflación se ubicó en 3,8 siendo los alimentos y la educación lo que más subió de precio, Esta cifra es superior a la registrada un año atrás, cuando registró 3,18%. Si analizamos el comportamiento del último mes del año (diciembre) se evidencia que en el 2019 fue inferior a la presentada el mismo mes del año anterior (0,26 vs 0,30)

Según los datos de los últimos doce meses, los sectores económicos que más crecieron en sus precios fueron alimentos y bebidas no alcohólicas, con 5,80%; educación, con 5,75%; bebidas alcohólicas y tabaco, con 5,48%; y restaurantes y hoteles, que aumentó 4,23%. En contraste, los rubros que menos aumentaron su IPC fueron prendas de vestir y calzado (0,69%), muebles y artículos para el hogar (2,54) e información y comunicaciones (2,73%) (La republica, 2020) (La republica, 2020)

Para el mes de marzo del 2020, según la revista portafolio en su artículo “Leve aumento de la inflación en marzo”, se evidencio un incremento en la inflación llegando a 0,57 y año corrido (marzo a marzo) alcanzo un 3,87 sin embargo mantienen que no se refleja en este dato la crisis por el coronavirus (portafolio, 2020).

Sin embargo, a nivel regional, la capital del valle del cauca, presenta un fenómeno descrito por el periódico el país como el segundo costo de vida más alto del país superado únicamente por barranquilla, en el artículo “El efecto de la pandemia ya se siente en el costo de vida de Cali” se evidencia que Cali presento una inflación cercana al (4.0) mientras que barranquilla llego a (5,11), además otras capitales como Medellín y Bucaramanga estuvieron cerca del umbral superior definido (El tiempo, 2020).

De acuerdo con Gabriela Siller, quien en 2020 se desempeña como economista en jefe del Banco Base en México (Jornada, 2020), para el cuatro de septiembre de 2019 la desaceleración en grandes economías como la china y Alemania, guerras comerciales entre diferentes potencias, específicamente china y estados unidos, el brexit, la caída del petróleo, desplomes en bolsas de valores y cambios en los flujos de capitales en el mundo eran las principales razones por las que algunos consideraban que podría haber una recesión global (milenio , 2019).

Nadie esperaba un cambio de escenario tan dramático como el que se inició a partir de noviembre del año 2019 en china y que se convirtió en una problemática mundial, esta pandemia que es la primera a la que se deberá enfrentar la sociedad actual implica una sacudida a todas las economías y en palabras de la analista podrían existir “un numero infinito de posibilidades de impacto económico” pero aclara que la situación actual es incluso más compleja que la crisis del 2008 y 2009 y que incluso las grandes economías proyectan un crecimiento negativo e incluso afirma que en este momento ya nos encontramos viviendo en una recesión global (Jornada, 2020).

Los hechos actuales se pueden describir continuando con las declaraciones de Gabriela en 2019, La analista detallaba que “en una recesión se dan políticas económicas expansivas en lo fiscal y en lo monetario”, aunque aseguraba que en ese momento no era pertinente hablar de una recesión global, en la política monetaria se observaba el inicio de un ciclo bajista, donde los bancos centrales estaban recortando sus tasas (Milenio, 2019). Afirmaba también que la recesión podría provocar crisis en varios países, ya que algunas economías se encontraban altamente endeudadas o con tasas de interés muy bajas, algunas incluso negativas (Jornada, 2020).

Según el FMI no existe una definición de recesión, pero “se reconoce como una palabra que define un periodo de contracción de la actividad económica”, proponen entonces que se reconozco un periodo como recesión cuando, la actividad económica mundial decrece durante 2 trimestres consecutivos. (claessens & Ayhan, 2009)

De acuerdo con el FMI existieron las siguientes recesiones globales desde 1945 hasta el 2019: 1975, 1982, 1991 y 2009. (Milenio, 2019), a estas se debe sumar la que se está viviendo en la actualidad, que según la revista semana en su artículo “Economía mundial entró en recesión, advierte el FMI” citando a Kristalina Georgieva, directora de la entidad, será peor que la del 2009 tras la crisis financiera mundial (Fondo monetario internacional, 2020).

El FMI presenta en su último informe “perspectivas de la economía mundial, abril 2020” una proyección de -3% en 2020, al tiempo que manifiestan que esta es mucho peor a la presentada en 2008 y 2009 (Fondo monetario internacional, 2020).

Para el 2021 se espera, según CNN en español citando el informe panorama económico mundial, una recuperación del 5,8%, que será inferior a los niveles anteriores a la crisis provocada por el Covid (CNN, 2020).

Los factores fundamentales descritos por Gabriela Siller y que determinaran el nivel de afectación de la economía por la actual crisis son. “el número de infectados y fallecidos, así como la duración del virus, la percepción de riesgo para los inversionistas, los resultados de Estados Unidos, la afectación en servicios y transporte de mercancías y la efectividad de las políticas fiscales que adopte el gobierno.” (Jornada, 2020)

1.4.4. Relaciones entre China y EE. UU

Las relaciones comerciales entre china y Estados Unidos vienen siendo hostiles desde hace tiempo, en marzo del 2018 el presidente de los estados unidos, incremento los aranceles sobre importaciones del acero y el aluminio, buscando reducir el déficit que para 2017 fue de \$566.000 millones.

China respondió el 22 de marzo del mismo año revelando una lista de 128 productos estadounidenses a los que aplicaría impuestos de entre el 15% y el 25% en caso de que fracasasen las negociaciones con Washington. Luego Washington publicó una lista de productos chinos que podrían estar sujetos a aranceles en represalia "a la transferencia forzosa de tecnología y de propiedad intelectual estadounidense". Pekín responde con una lista de importaciones de la misma cantidad: US\$50.000 millones.

El 19 de mayo de 2018 hubo señales de apaciguamiento, los dos países anunciaron un principio de acuerdo para reducir significativamente el déficit comercial estadounidense, suspendiendo sus amenazas de medidas punitivas. En las semanas siguientes, China mostró señales de apaciguamiento (reducciones de aranceles, levantamiento de restricciones, propuestas de compra de bienes estadounidenses, entre otras)

Sin embargo, la guerra comercial inicio, el 6 de julio de 2018, cuando estados unidos gravo cerca de \$34.000 millones en importaciones originarias de china y desde china, gravaron la producción agrícola importada desde estados unidos por una cantidad similar.

Durante los meses siguientes continuo la disputa, se gravaron por parte de estados unidos 16000 millones de productos chinos, y china gravo más de 16000 millones de bienes de origen estadounidense con tasas de 25%.

Donald Trump y su homólogo chino Xi Jinping declararon una tregua el 1 de diciembre. Washington, que había previsto elevar a un 25%, el 1 de enero, los aranceles sobre US\$200.000 millones de importaciones, suspendió este aumento durante 90 días. Por su parte, Pekín se comprometió a comprar una cantidad "muy sustancial" de productos de Estados Unidos, suspendió durante tres meses los impuestos excesivos a los coches y piezas de automóviles y autorizó las importaciones de arroz estadounidenses.

Para el mes de mayo de 2019 Estados Unidos puso fin a la tregua y pasó oficialmente del 10% al 25% los aranceles sobre US\$200.000 millones de importaciones chinas. Amenazó

con impuestos excesivos al resto de importaciones chinas, evaluado en US\$300.000 millones.

Donald Trump abrió un nuevo frente al prohibir por decreto a las redes estadounidenses de telecomunicaciones usar equipos de compañías extranjeras consideradas de riesgo, una medida dirigida al gigante chino Huawei. La administración estadounidense, que considera al líder mundial del 5G sospechoso de espiar para Pekín, colocó a Huawei en una lista de empresas a las que les está prohibido vender productos tecnológicos, salvo autorización especial, Estados Unidos anunció el 20 de mayo un plazo de tres meses antes de hacer efectivas estas sanciones.

China, como había anunciado el 13 de mayo, aumentó el 1 de junio sus aranceles sobre productos estadounidenses representando US\$60.000 millones de importaciones. Pekín anunció además una futura lista negra de empresas extranjeras "no fiables".

El 18 de junio, Washington y Pekín enviaron señales de distensión, con la revelación de una conversación telefónica entre Donald Trump y Xi Jinping, que se reunirán en la cumbre del G20 en Osaka. (Dinero, 2019).

Tras haber firmado un pacto comercial parcial el 15 de enero, según The New York times, existe el riesgo de que la guerra comercial en lugar de reducirse incrementen los hostigamientos de ambas partes, pues en este no se tocaron los temas de fondo como los aranceles por parte de Estados Unidos y la protección e inyección desmedida de capital por parte de China en fábricas que compiten directamente con homologas en Norte América, pero se puede ver según los expertos como un respiro a ambas economías con la esperanza de que un cambio en el gobierno estadounidense, en las elecciones de noviembre, ponga como presidente alguien con un pensamiento comercial más flexible y dispuesto a negociar (The New York Times, 2020).

En la actualidad y en medio de la crisis mundial provocada por el Covid 19, la guerra comercial entre estas dos potencias se mantiene y según la BBC hay 5 campos en los que se están librando las batallas, el primero de ellos es Hong Kong, donde la principal amenaza

es que estados unidos retire el tratamiento especial que tiene debido a que china busca tomar soberanía absoluta sin respetar la política sobre la que se fundamentó el acuerdo (un país dos modelos), el segundo frente son las aguas territoriales del mar de china meridional, donde existen terrenos que están en disputa con otras naciones frente a lo que estados unidos ha exhortado a china a no aprovecharse de la situación del Covid-19 para “expandir reclamaciones ilegales”, como estos se encuentran disputas de líneas aéreas, la compañía Huawei y el origen y manejo de la pandemia por parte de china y su contraparte en Washington pues se ha pasado de halagos por parte del presidente de EEUU a insinuaciones de parte y parte sobre una posible liberación intencional del virus por parte del otro gobierno (BBC, 2020).

Tabla No. 2. Variables del Entorno Económico

	VARIABLES ENTORNO ECONÓMICO	O/A	AM	am	Om	OM
1	TRM alta que beneficia las exportaciones	O				X
2	Elevados Costos de importación	A	X			
3	Inflación alta	A		X		
4	Recesión económica mundial	A		X		
5	Guerra comercial entre China y EE. UU	O	X			
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor; om: oportunidad menor						

1.5. Entorno Económico Nacional

1.5.1. Costos logísticos

En Colombia, según la Encuesta Nacional Logística 2018 en la que participaron 2738 empresas, se destinan en promedio 13,5% de los ingresos de una organización en costos logísticos y de operaciones comerciales, aunque en algunas actividades económicas como la construcción pueden llegar al 15%, en promedio en los países miembros de la organización para la cooperación y el desarrollo económicos (OCDE) este costo es inferior al 10%.

Gráfica No 13. Costo logístico por empresa en Colombia

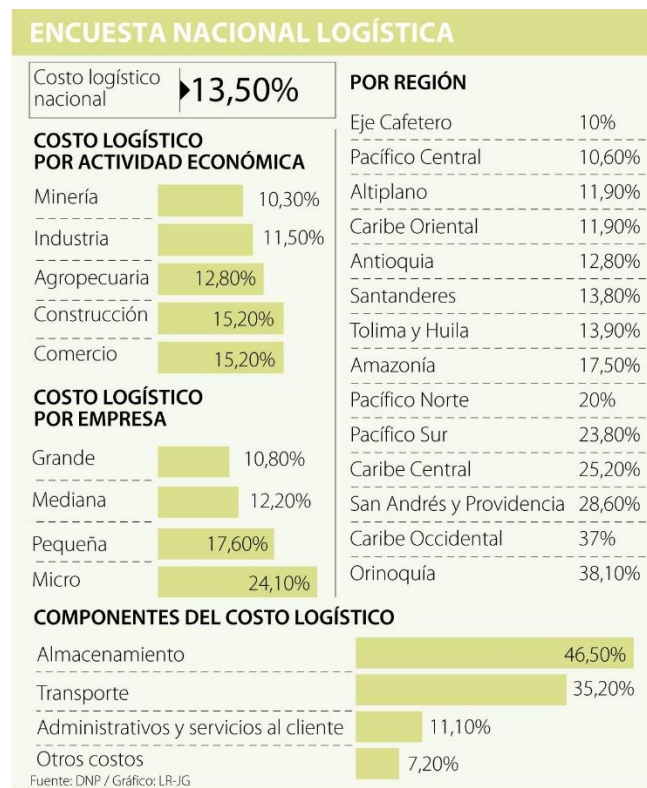


Fuente: departamento nacional de planeación (DNP)

Otros factores que determinan el costo logístico son por ejemplo el tamaño de la organización y de su operación, los costos en las empresas grandes ascienden al 10,8% y medianas 12,2%, mientras que en las micro rondan el 24%. La región en donde se encuentra resulta también determinante, pues existen regiones más competitivas que otras en este aspecto en el eje cafetero los costos logísticos rondan 10% de las ventas, mientras que regiones con condiciones menos favorables como la Orinoquia llegan a ser del 38%.

Para el 2022, según Angela María Orozco, ministra de transporte, el objetivo es reducir los costos logísticos a 12,9% sobre ventas, (La República, 2018).

Gráfica No 14. Resultados encuesta nacional logística



Fuente: Departamento Nacional de Planeación (DNP)

En plena emergencia sanitaria, y con las restricciones interpuestas por el gobierno nacional, que implican algunas restricciones de movilidad según las actividades desarrolladas, se identifican varios sectores que se ven afectados en la ejecución de sus actividades en parte por su cadena logística o en el caso contrario donde la cadena logística se encuentra con uno o más impedimentos para finalizar (Forbes, 2020).

Forbes destaca en su artículo ¿Cómo afecta el coronavirus a las operaciones logísticas del país? los productores campesinos, que aunque han podido trabajar, se han tenido que adaptar a los lineamientos nacionales para cumplir con las medidas de distanciamiento social y de bioseguridad exigidas, así entonces deben asumir el incremento en los costos que representa el tener que desinfectar los vehículos de carga cada vez que se usan y el mantener la distancia en bodegas y centros de cargue y descargue que en muchos casos implica también asumir las demoras que estos representan.

Establecimientos pertenecientes a cadena de suministros de primera necesidad directamente al consumidor, como tiendas de barrio y sectores que relacionan el consumo y la diversión como cines, espectáculos deportivos y bares o discotecas, se vieron en la obligación legal de cerrar, afectando la cadena logística volviéndola prácticamente innecesaria y perjudicando empresas productoras de bienes de consumo como bebidas gaseosas, alcohólicas y carnes frías (Forbes, 2020).

Tratando de garantizar los servicios indispensables, como el agua, la energía y las telecomunicaciones, se vieron obligadas estas empresas a fortalecer sus canales de atención y su cadena de logística para garantizar que las políticas de teletrabajo y teleeducación propuestas por el gobierno fueran viables (Forbes, 2020).

Desde el 27 de abril se dio inicio a la apertura escalonada propuesta por el gobierno nacional, mediante esta, se permite el regreso a labores de empresas de diferentes sectores sobre todo manufacturas y construcción, de esta manera se espera según el presidente de Colombia, Ivan Duque, que se reactive la economía en la medida de que se brinden las garantías para los empleados y la ciudadanía en general (Semana, 2020).

1.5.2. Inversión en vías

Según el DANE (DANE, 2020), durante el primer trimestre del año 2020, los pagos en obras civiles registraron un aumento del 8,8%, en comparación con el mismo trimestre del 2019. La mayor variación positiva se concentró en el grupo de Carreteras, calles, caminos, puentes, carreteras sobreelevadas, túneles y construcción de subterráneos, con un crecimiento del 18% frente al mismo trimestre de 2019.

Lo anterior, como resultado del aumento en los pagos destinados a la construcción mantenimiento, reparación y adecuación de vías interurbanas, hechos principalmente por entidades nacionales. En este caso, la inversión de empresas de orden nacional aumento 96% frente al mismo trimestre del 2018. El aporte al indicador general fue de 10,8 puntos porcentuales a la variación anual (DANE, 2020).

En la categoría de construcciones para la minería, centrales generadoras eléctricas y tuberías para el transporte, registraron un aumento 12,5%, aportando 3,4 puntos porcentuales a la variación anual, explicado principalmente este echo con el crecimiento de pagos destinados a construcción, mantenimiento, reparación y adecuación de obras de exploración y explotación petrolífera, también se evidencio un aumento en los pagos de entidades de orden nacional cercano al 52,2% sumando 29,1 puntos porcentuales a la variación anual del grupo (DANE, 2020).

Para el año 2020 se estimaba según portafolio, la inauguración de las 3 primeras vías 4g luego de seis años de la primera adjudicación, estos proyectos corresponden con los tramos Girardot - Honda - Puerto Salgar, Cartagena - Barranquilla y Pacífico 2, que registran avances superiores al 80%, se estima que estas estén a disposición del público entre junio y diciembre de 2020 (Portafolio, 2020).

Según el diario el país, de Colombia, e sector infraestructura podría crecer 6% pero el desarrollo de las obras será más lento, esto gracias a que el gobierno nacional permitió el inicio del desarrollo de actividades económicas en este sector, a partir del 13 de abril de 2020, bajo estricto cumplimiento de protocolos de sanidad y bioseguridad, pues reconoce su capacidad para impulsar la economía mediante la generación de empleo, por ejemplo las obras 4g en ejecución generan más de 66000 puestos de trabajo (el tiempo, 2020).

1.5.3. Financiación

Uno de los principales mecanismos de financiación para desarrollo agropecuario es el ofrecido por FINAGRO quien ofrece recursos de crédito en distintas líneas enfocadas en producción, agroindustria y actividades rurales y que a través de intermediarios financieros permite una financiación de hasta 100%. (FINAGRO, 2019)

Finagro ofrece también programas especiales de crédito que ofrecen tasas máximas favorables.

Gráfica No 15. Productos y servicios de FINAGRO

Principales Productos y Servicios de **FINAGRO**



Crédito

Se financia TODO lo que usted requiera en su proceso de producción agropecuaria, transformación, comercialización, servicios de apoyo, actividades rurales y microcrédito.

Línea Especial de Crédito – LEC: programa especial por medio del cual se pueden financiar algunas actividades con una tasa más favorable para los productores.

Crédito de fomento
Brindamos crédito de fomento a los microempresarios y productores del sector agropecuario y rural para el desarrollo de sus actividades productivas.



Garantías

Cuando se adquiere un crédito agropecuario, la entidad financiera requiere garantías para respaldarlo. El FAG respalda esas obligaciones.



Microfinanzas rurales

Ofrecemos recursos para microempresarios del sector rural que deseen financiar actividades rurales de capital de trabajo necesarias para sus unidades productivas.



Educación Financiera

A través de aliados financieros y del sector, ofrecemos capacitación a productores y microempresarios para el manejo del crédito agropecuario y de sus empresas rurales y agropecuarias.



Incentivo al Seguro Agropecuario

Se reconoce un incentivo sobre el valor de la prima para los productores que adquieran un seguro agropecuario que les permita cubrirse ante eventuales riesgos.



ICR afectados por Aftosa

Incentivo a la Capitalización Rural

Se reconoce un porcentaje sobre el valor del crédito a productores ganaderos que desarrollan su actividad en las zonas afectadas y declaradas por el ICA.



Certificado al Incentivo Forestal

Se reconoce un incentivo sobre el valor correspondiente al establecimiento y mantenimiento de nuevas plantaciones forestales de tipo comercial.



Fondo de Inversiones de Capital de Riesgo

Para invertir en proyectos agropecuarios, agroindustriales y rurales conjuntamente con la inversión privada para desarrollar proyectos técnica, financiera, ambiental y socialmente viables, preferiblemente en zonas con limitaciones.

Fuente: FINAGRO

Gráfica No 16. Condiciones financieras para créditos FINAGRO

Tipo de Productor	Activos (\$)	Monto máx. de crédito	Tasa indexada a DTF		Tasa indexada a IBR	
			Tasa de descuento	Tasa de interés	Tasa de descuento	Tasa de interés
Pequeño	Hasta 284 smmiv Hasta \$235'184.944	Hasta \$164'629.461	DTF - 2.5% (e.a.)	Hasta DTF +7% (e.a.)	IBR (nominal) - 2.6%	Hasta IBR (nominal) + 6.7%
Joven rural	Hasta \$164'629.461			Hasta DTF +5% (e.a.)		Hasta IBR (nominal) + 4.8%
Comunidades negras						
Mujer rural bajos ingresos						
Mediano	Hasta 5.000 smmiv De \$235'184.945 Hasta \$4.140'580.000	Según proyecto	DTF + 1% (e.a.)	Hasta DTF +10% (e.a.)	IBR (nominal) + 0.9%	Hasta IBR (nominal) + 9.5%
Gran	Superior 5.000 smmiv Superior a \$4.140'580.000		DTF + 2% (e.a.)	Hasta DTF +10% (e.a.)	IBR (nominal) + 1.9%	Hasta IBR (nominal) + 9.5%
MIPYMES	Hasta 30.000 smmiv \$24.843'480.000					
Esquema Asociativo	50% del área o número conformada por pequeños productores	Según proyecto	DTF - 3.5% (e.a.)	Hasta DTF +5% (e.a.)	IBR (nominal) - 3.5%	Hasta IBR (nominal) + 4.8%
Esquema de Integración	Según tipo de productor		DTF - 1% (e.a.)	Hasta DTF +7% (e.a.)	IBR (nominal) - 1.1%	Hasta IBR (nominal) + 6.7%
Victimas del conflicto armado interno	Individual o Asociativo		DTF - 3.5% (e.a.)	Hasta DTF +2% (e.a.)	IBR (nominal) - 3.5%	Hasta IBR (nominal) + 1.9%
Población reintegrada y vinculada a programas de desarrollo alternativo	Individual o Asociativo	Según proyecto	DTF - 2.5% (e.a.)	Hasta DTF +10% (e.a.)	IBR (nominal) - 2.6%	Hasta IBR (nominal) + 9.5%
Entes territoriales	Departamentos, Distritos y Municipios					
Microcrédito	MICROEMPRESA: Persona NJ con Activos hasta \$413'229.884 y planta de personal no superior a 10 trabajadores	Hasta \$20'702.900 Red. Hasta \$6'624.928 Sus.	DTF + 2.5% (e.a.)	Acordada entre IF y cliente sin superar la máxima legal, sin perjuicio de honorarios y comisiones. Artículo 39 - Ley 590/2000	IBR (nominal) + 2.5%	Acordada entre IF y cliente sin superar la máxima legal, sin perjuicio de honorarios y comisiones. Artículo 39 - Ley 590/2000

Fuente: FINAGRO

Las líneas con las que cuentan son:

1. Línea especial de crédito con tasa subsidiada - LEC GENERAL: A través de esta línea se pueden financiar la siembra de cultivos de ciclo corto, siembra de cultivos perennes y la retención de vientres de ganado bovino y bufalino, con tasa subsidiada y plazos acordes al ciclo productivo.
2. A toda máquina e infraestructura. Tasa subsidiada - Amplios plazos: Esta línea permite la financiación de maquinaria nueva de uso agropecuario, adecuación de tierras e Infraestructura requerida en los procesos de producción, transformación y comercialización en los distintos eslabones de las cadenas agropecuarias, forestales, acuícolas y de pesca.
3. Línea especial de crédito con tasa subsidiada: Con el programa Coseche y venta a la fija, los productores agropecuarios que demuestren que tienen vendida la producción con el respectivo contrato u orden de compra, podrán acceder a la Línea Especial de Crédito con tasa subsidiada, para atender necesidades de capital de trabajo.
4. Otras LEC- Líneas especiales de crédito:

Gráfica No 17. Otras líneas especiales de crédito

PROGRAMA	FINANCIACIÓN	DEPARTAMENTOS	TIPO PRODUCTOR	TASA DE INTERÉS	PLAZO
Afectados vía Panamericana Se podrán registrar operaciones hasta el 30 de septiembre de 2019	Línea Especial de Crédito para cultivos de ciclo corto con tasa subsidiada: (producción - sostenimiento)	Cauca Nariño Putumayo	Pequeño, Mediano y Gran productor	P.P. Hasta DTF M.P.Hasta DTF + 1 G.P.Hasta DTF + 2	Hasta 24 meses
Afectados Frontera Venezuela Se podrán registrar operaciones hasta el 31 de diciembre de 2019	Línea Especial de Crédito para cultivos de ciclo corto con tasa subsidiada: (producción - sostenimiento)	Guajira - Cesar Norte de Santander - Arauca Vichada – Guainía Municipio de Cubará (Boyacá)	Pequeño, Mediano y Gran productor	P.P. Hasta DTF M.P.Hasta DTF + 1 G.P.Hasta DTF + 2	Hasta 24 meses
Línea Especial de Crédito Compra de Tierra Más facilidades para compra de tierra uso agropecuario	*LEC – Compra de Tierra	A nivel nacional	Pequeño, Mediano y Mujer Rural	P.P. Hasta DTF + 4 M.P.Hasta DTF + 7 M.R.Hasta DTF + 2	Hasta 15 años y uno de periodo de gracia
Afectados al cierre de la Vía al Llano Se podrán registrar operaciones hasta el 31 de diciembre de 2019	LEC para cultivos de ciclo corto con tasa subsidiada, incluida la producción, sostenimiento, comercialización y transporte de productos agrícolas	Meta - Guaviare Cundinamarca: Medina, Quetame, Paratebuena y Guayabetal Casanare: Villanueva	Pequeño, Mediano y Gran productor	P.P. Hasta DTF M.P.Hasta DTF + 1 G.P.Hasta DTF + 2	Hasta 24 meses
Línea Especial de Crédito para Productores Cafeteros que deseen financiar actividades complementarias hasta el 31 de diciembre de 2019	Los costos para la siembra de cultivos de maíz y frijol de los productores cafeteros	A nivel nacional	Pequeño y Mediano productor	P.P. Hasta DTF M.P.Hasta DTF + 2 (a partir del 28 de septiembre de 2019 para los M.P.)	Hasta 12 meses

Fuente: FINAGRO

Dentro de las líneas especiales de crédito ofrecidas por finagro y que vale la pena conocer, se encuentra la LEC Colombia agro produce, una línea de crédito que se lanzó el 31 de marzo de 2020, como resultado de la crisis sanitaria que se vive en el país, con el objetivo de garantizar la seguridad alimentaria de los productores y mantener la capacidad de producción del sector, estando dirigida especialmente a productores, transportadores y distribuidores que componen la cadena agropecuaria, buscando financiar, desde la siembra y el sostenimiento de cultivos hasta la adquisición de insumos con una tasa de interés de hasta 3,5 efectivo anual con un plazo de hasta 3 años y hasta un año de gracia, ofreciendo un monto máximo de 2250 millones y un subsidio de 250 millones (Finagro, 2020).

5. Agro territorial: Se podrán conceder operaciones de crédito en cabeza de departamentos, distritos y municipios, para financiar proyectos que contemplen: equipos, maquinarias e implementos para uso agropecuario, infraestructura y equipos para transformación y comercialización, vías terciarias, inversión para proyectos de riego, transporte especializado, electrificación y que se dirijan a la formación de bienes públicos en apoyo a pequeños y medianos productores agropecuarios, forestales, acuícolas, y de pesca de sus territorios.

6. Programa crédito rotativo en condiciones FINAGRO: Este programa va dirigido a garantizar liquidez para la actividad agropecuaria y rural que atiendan necesidades de capital de trabajo.

7. Esquemas asociativos y de integración agropecuario: Aplica a proyectos agropecuarios desarrollados bajo esquemas de producción y/o comercialización Asociados o Integrados que cumplan, a criterio del Intermediario Financiero, los siguientes requisitos: Asistencia técnica, Economía de escala y Comercialización de la producción esperada.

8. Financiación de proyectos ejecutados por Población en Situación Especial: Estos son créditos que tienen condiciones especiales favorables para financiar proyectos desarrollados por la población individualmente calificada como víctima del conflicto armado interno, desplazada o reinsertada, o proyectos ejecutados por: Asociaciones,

Agremiaciones, Cooperativas no financieras y ONG, que asocien, agrupen o integren a población calificada como víctima del conflicto armado interno, desplazada o reinsertada, o población vinculada a programas de desarrollo alternativo.

Gráfica No 18. Condiciones para financiación proyectos ejecutados por Población en situación especial.

4.1. Población calificada como Víctima del Conflicto Armado Interno

POBLACIÓN CALIFICADA COMO VÍCTIMA DEL CONFLICTO ARMADO INTERNO	
TASA DE INTERÉS MÁXIMA	* Créditos a población calificada como víctima del conflicto armado interno: DTF (E.A.) + 2 o IBR (nominal) +1.9% * Créditos asociativos que integren a población calificada como víctima del conflicto armado interno: hasta DTF (E.A.) + 2 o IBR (nominal) +1.9%
TASA DE REDESCUENTO	* Créditos a población calificada como víctima del conflicto armado interno individualmente considerada: DTF (E.A.) – 3.5 o IBR (nominal) - 3.5% * Créditos asociativos que integren a población calificada como víctima del conflicto armado interno: DTF (E.A.) – 3.5 o IBR (nominal) - 3.5%
COBERTURA DE FINANCIACIÓN	Hasta el 100% de los costos directos del proyecto.

4.2. Población desmovilizada, reinsertada, reincorporada y población vinculada a programas de desarrollo alternativo

POBLACIÓN DESMOVILIZADA, REINSERTADA, REINCORPORADA Y POBLACIÓN VINCULADA A PROGRAMAS DE DESARROLLO ALTERNATIVO	
TASA DE INTERÉS MÁXIMA	* Población individualmente considerada: Hasta DTF (E.A.) + 2 o IBR (nominal) +1.9% * Créditos asociativos que integren a esta población : Hasta DTF (E.A.) + 2 o IBR (nominal) +1.9%
TASA DE REDESCUENTO	DTF (E.A.) – 3.5 o IBR (nominal) - 3.5%
COBERTURA DE FINANCIACIÓN	Hasta el 100% de los costos directos del proyecto.

Fuente: FINAGRO

Tabla No. 3. Variables del Entorno Económico Nacional

VARIABLES ENTORNO ECONÓMICO NACIONAL		O/A	AM	am	om	OM
1	Altos costos logísticos	A	X			
2	Poca inversión en mejoramiento de vías	A	X			
3	Línea de financiación FINAGRO	O				X
A: amenaza; am: amenaza menor;		O: oportunidad; OM: oportunidad mayor;		AM: amenaza mayor; om: oportunidad menor		

1.6. Entorno Económico Regional Local

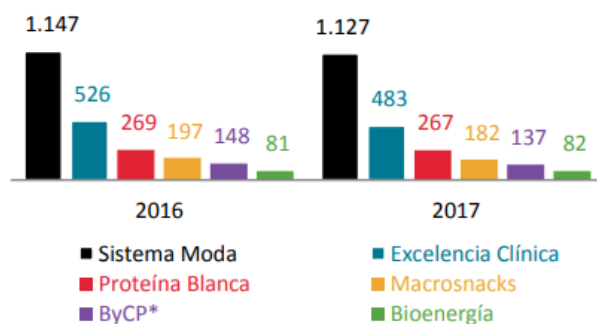
1.6.1. Clúster a nivel departamental

La iniciativa clúster de la cámara de comercio de Cali opera desde el 2014 y busca impulsar la competitividad de las empresas vallecaucanas. la Gobernación Departamental, la Alcaldía de Cali, varias universidades y las cámaras de comercio del Departamento lograron identificar las actividades productivas regionales en las que se registraban grandes oportunidades de crecimiento dando lugar a cinco Clúster: Proteína Blanca, Belleza y Cuidado Personal, Bioenergía, Macro Snacks y Excelencia Clínica, a finales de 2016 se incluyó en ese listado el Clúster Sistema Moda (Aso-cámaras, 2017)

Esta iniciativa cuenta con 6 Clúster, que registraron ventas por 43 billones en 2016, que representaron cerca del 50% del PIB departamental, teniendo un crecimiento real de 5,1%, 2,9% mas que otras empresas de la región, las empresas que hacen parte del clúster emplean 217.935 personas en Cali en el periodo marzo-mayo de 2017, casi 9% por encima del mismo periodo en el año inmediatamente anterior.

Un clúster se conforma a partir de la realidad del desarrollo del tejido empresarial y las cualidades competitivas de una región, surge de manera natural cuando varias organizaciones desarrollar actividades con fines comunes, genera relaciones de manera que potencia su crecimiento y se hace imposible crearlo mediante un mandato o imposición.

Gráfica No 19. Número de empresas por Clúster 2016-2017



*Datos a mayo de 2017

**Belleza y Cuidado Personal

Fuente: (Camara de comercio de cali, 2017)

Mapa de España que muestra la distribución de la población por provincias en 1996, clasificada en cinco rangos de población. La leyenda indica: Ninguna (blanco), Hasta 10 (gris claro), 10 - 50 (gris oscuro), 50 - 100 (azul claro), 100 - 200 (azul oscuro) y Más de 200 (azul muy oscuro). Los números dentro de las provincias representan la población en miles.

La distribución de las empresas pertenecientes a los 6 clúster regionales concentra el mayor número de empresas en Cali, yumbo y palmira, obedeciendo a su tamaño y densidad poblacional (Cámara de Comercio de Cali, 2017).

Frente a la emergencia sanitaria generada por el COVID 19, se lanzó el 20 de marzo de 2020 la iniciativa clusters en acción, donde junto con la gobernación, la alcaldía y la cámara de comercio las empresas pertenecientes al clúster y especialmente al de la salud buscan garantizar el abastecimiento de los insumos y la disponibilidad de elementos

logísticos que permitan el normal funcionamiento y abastecimiento de bienes de primera necesidad. (Camara de comercio de cali, 2020)

1.6.2. Inversión extranjera en el departamento del Valle del Cauca

La inversión extranjera directa en el valle del cauca, según cámara de comercio de Cali, creció un 55% apoyada por Invest Pacific, gracias a la ejecución de 20 proyectos de inversión y reinversión que superan los \$180 millones de dólares, siendo los principales sectores aportantes servicios, manufacturas, agroindustria y logística. Este crecimiento se vera reflejado también en la creación de cerca de 3000 empleos, empresas dedicadas a la producción de aguacate, flores, ambulancias, call center, tecnología y hasta pan, son algunas de las que apostaron por realizar sus procesos de expansión en la región vallecaucana. (Cámara de Comercio de Cali, 2019).

El departamento del valle del cauca resulta atractivo para la inversión nacional y extranjera, países como Estados Unidos, México, España, Reino Unido, Bélgica, Holanda, Israel, Chile, Panamá, Nicaragua, Perú, Venezuela, gracias su ubicación geográfica, estratégica para temas logísticos, la gran calidad del talento humano, calidad de vida y el desarrollo empresarial actual, algunos de los municipios donde se evidencio esta fuerza inversionista fueron principalmente Cali, yumbo y palmira, también municipios del norte del vale, que por su riqueza en suelos resultan ser deseados por empresas de agricultura, entre estos el Dovio, Roldanillo y Bolívar.

Según esteban Piedrahita, presidente de la cámara de comercio de Cali en entrevista con Dinero, el valle del cauca es uno de los territorios que más inversión extranjera atrae gracias a la privilegiada ubicación geográfica, el potencial de producción agrícola y la baja brecha entre lo urbano y lo rural, la capacidad de exportación y a el potencial creativo y de economía naranja que existe en la región (Dinero, 2019)

Aunque se esperaba cerrar el 2019 con 26 proyectos afincados en el territorio vallecaucano, inversiones cercanas a 183 millones de dólares y cerca de 1500 empleos, las cifras reales difirieron de las expectativas, según el director Ejecutivo de Invest Pacific, Alejandro Ossa

Cárdenas en entrevista con el país, por ejemplo se afincaron 25 proyectos que incorporaron inversiones cercanas a los 860 millones de dólares y generaron casi el doble de empleos a los esperados, cerca de 2900, cuadruplicando las cifras del 2018 (El país, 2020).

Algunos de los orígenes de estas inversiones fueron Australia, Asia, Europa y estados unidos y se ubicaron en el territorio vallecaucano principalmente en la zona urbana e industrial, Cali, Yumbo, Palmira y Buga entre otros destinos (El país, 2020).

Para el 2020, según Alejandro Paracol radio el 21 de abril, se espera implementar 13 proyectos de inversión extranjera generando alrededor de 1300 empleos, lo que representa un reto frente a la crisis producida por el covid 19 y el duro golpe que este ha significado para la economía y para lograrlo se estarían fortaleciendo proyectos de sectores específicos como el agrícola (Paracol radio, 2020).

1.6.3. Crecimiento en la producción industrial

Según el informe enfoque competitivo publicado por la cámara de comercio de Cali con el grupo Coomeva (Cámara de comercio de Cali, 2020), el indicador mensual de actividad económica (IMAE) elaborado por la universidad Javeriana de Cali y el Banco de la República, evidencia un crecimiento en el PIB de 2,9% en el Valle del Cauca, para el acumulado del tercer semestre de 2019, señalando además que para el mismo periodo las cifras a nivel país denotaron un crecimiento de 3,1%, estas cifras contrastan con el periodo comprendido entre 2014 y 2018 donde se evidencio un crecimiento superior a nivel departamental.

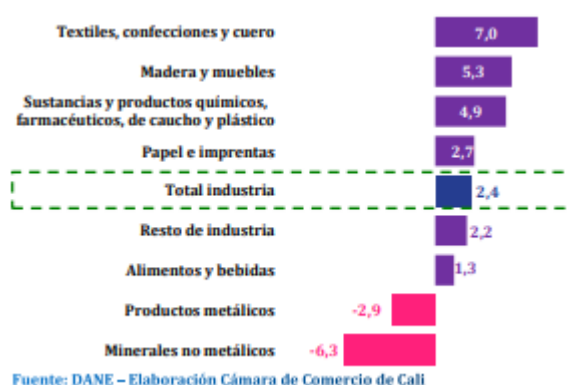
La producción de proteína blanca, alcanzo las 334000 toneladas entre enero y agosto de 2019 en las regiones comprendidas por Valle del Cauca y Cauca, región que también alcanzo el mayor crecimiento promedio anual, cerca de un 11% entre 2013 y 2018.

La molienda de caña de azúcar, presento una disminución cercana al 7% hasta noviembre de 2019, como resultado de diversas condiciones climáticas, también se disminuyó la producción de azúcar, llegando a 2 millones de toneladas hasta noviembre de 2019, una disminución del 5,6% anual.

La producción industrial aumentó un 2,4%, frente a 2018, representado principalmente por el desempeño de industrias de textiles, confecciones y cueros, maderas y muebles, sustancias y productos químicos y papel e imprentas.

Después de barranquilla, la ciudad que presento el incremento anual más alto de producción industrial fue yumbo, que, junto con Cali, también presentaron un crecimiento superior al nacional durante el 2019.

Gráfica No 21. Variación (%) producción industrial valle del cauca. Enero – septiembre 2019 VS. 2018



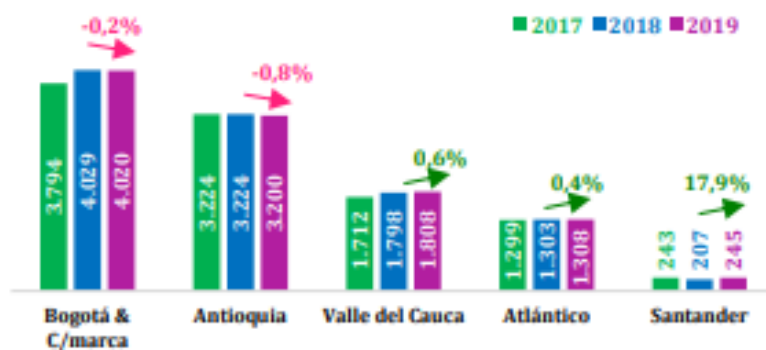
Fuente: DANE- Elaboración Cámara de Comercio de Cali

1.6.4. Disminución en la participación de ventas externas

En el frente comercial, las exportaciones totales del valle del cauca alcanzaron en el 2019, 1864 millones de dólares, cayendo 0,6% frente a 2018, al mismo tiempo las exportaciones del departamento desde zonas francas aumentaron un 24,1%, a nivel nacional solo Antioquia y Santander, presentaron crecimiento en el valor de sus exportaciones,

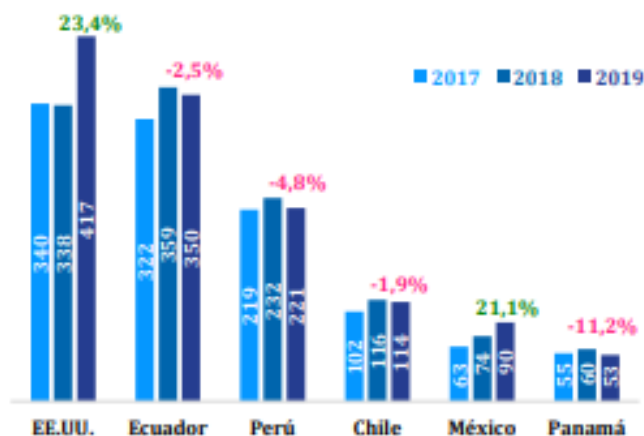
Excluyendo minería, petróleo y derivados, la participación del departamento en las ventas externas del país fue de 11,8%. Santander, valle del cauca y atlántico, fueron los departamentos con mayor dinamismo en exportaciones no minero energéticas.

Gráfica No 22. Exportaciones sin minería, petróleo y sus derivados (USD millones) – principales departamentos 2017-2019



Fuente: DIAN y DANE – Cálculos Cámara de Comercio de Cali

Gráfica No 23. Exportaciones totales del Valle del Cauca principales destinos (USD millones) 2017-2019



Fuente: DIAN y DANE – Cálculos Cámara de Comercio de Cali

Tabla No. 4. Variables del Entorno Económico Regional Local

VARIABLES ENTORNO ECONÓMICO REGIONAL LOCAL		O/A	AM	am	om	OM
1	Creación de clúster a nivel departamental (Aliados)	O				X
2	Inversión extranjera en el Valle del Cauca	O				X
3	Crecimiento en la producción industrial	O				X

4	Disminución en la participación de ventas externas	A	X			
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor; om: oportunidad menor						

1.7. Entorno Político, Gubernamental e Institucional

1.7.1. Acuerdos de paz

La realización de un acuerdo de paz entre el gobierno nacional y las FARC-EP, buscaba poner un fin al conflicto armado que por tantos años ha sufrido el país, con esto abrir una puerta al diálogo, la reconciliación y la paz entre los colombianos. (Oficina del Alto Comisionado para la Paz, 2016).

El proceso de paz y su implementación han generado discusiones en el país, sus detractores y algunas de las personas que se acogieron, con su comportamiento posterior por el cual hasta el presidente Iván Duque ha solicitado su expulsión de dichos acuerdos y de la justicia transicional, han hecho que sus detractores tomen más fuerza, sin embargo, el proceso de paz continua y algunas de las figuras que se han mantenido en la legalidad y haciendo uso de su derecho político otorgado han sabido salir y pedir públicamente excusas al país cumpliendo con lo pactado. (WRadio, 2019).

1.7.2. Políticas públicas sobre el cambio climático

Uno de los grandes desafíos del siglo XXI es el cambio climático, la CEPAL, que busca brindar soluciones en el contexto del desarrollo sostenible, plantea varias opciones en política pública para reducir los efectos de este a través de 12 publicaciones realizadas por la Unidad de Economía del Cambio Climático de la División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. (CEPAL, 2017)

Algunas de las políticas planteadas por CEPAL se encuentran consignadas en los siguientes textos: Adaptación al cambio climático en el sector agropecuario en América Latina y el Caribe, El cambio climático, la agricultura y la pobreza en América Latina, El cambio climático, la distribución del ingreso y la pobreza: el caso de México, El cambio climático y el sector de energía en América Latina, El crecimiento bajo en carbono y la adopción de

tecnologías para la mitigación, Medidas de mitigación y adaptación al cambio climático en América Latina y el Caribe.

Así, el fenómeno del cambio climático puede entenderse desde una óptica económica, como la consecuencia de una externalidad negativa global consustancial al actual estilo de desarrollo. Ello muestra que el actual estilo de desarrollo no es sostenible y que es necesario, por tanto, su transformación estructural para alcanzar un desarrollo sostenible donde se preserven, simultáneamente, para las generaciones futuras los activos económicos, el bienestar social y los ecosistemas.

1.7.3. Negociaciones de Colombia con China

En 2019 tras varios acercamientos, la delegación económica colombiana y algunos representantes de la cartera de comercio del gobierno chino acordaron dar inicio al estudio de factibilidad del TLC entre china y Colombia.

Al parecer el gobierno de Colombia quiere un TLC con China, pero quiere uno en el que los dos países ganen, Colombia requiere inversiones en campo tecnológico, agrícola y energético según establecen los voceros del gobierno colombiano. Con la firma del TLC, China podría pasar a ser el primer socio comercial del País, actualmente EE. UU. Ocupa la primera plaza; de momento, la balanza comercial entre ambos países es muy desigual, según volvieron a evidenciar los datos del primer trimestre del 2015, cuando este intercambio arrojó un saldo negativo de USD2.051 millones para Colombia; se espera que se materialice una alianza a finales del 2019 cuando los ministros colombianos de Cultura, Minería y Energía e Infraestructuras visiten Pekín (Legiscomex, 2019).

Se espera que se realice la firma de los acuerdos dirigidos a fortalecer las relaciones comerciales sobre productos agrícolas y pecuarios, protocolo de requisitos fitosanitarios para exportación de aguacate y donación de paneles solares y computadores.

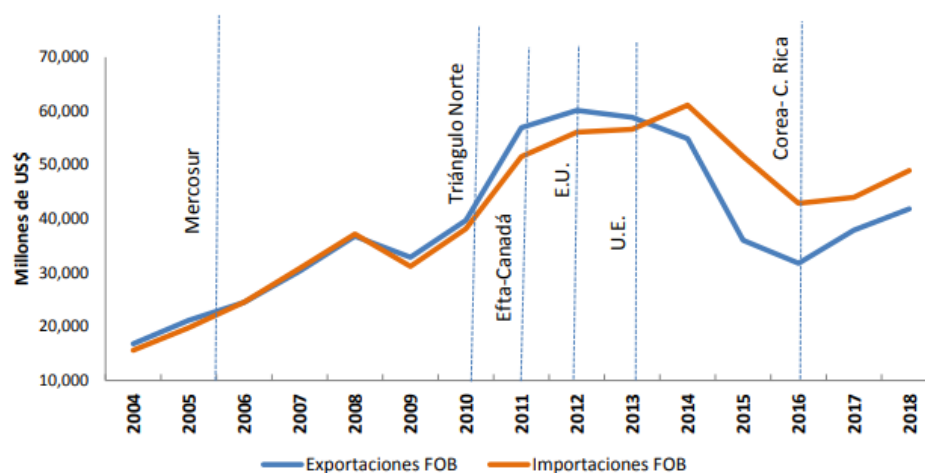
China en la actualidad es el segundo socio comercial de Colombia y el segundo inversor asiático en el país, cerca de 40 millones de dólares que el gobierno del presidente Ivan Duque quiere multiplicar al fortalecer también la inversión en infraestructura, transporte,

ciencia, tecnología, educación, cultura, comercio electrónico y economía naranja uno de los pilares de su Gobierno. (Portafolio, 2019)

1.7.4. Acuerdos comerciales

Para el año 2020, Colombia cuenta con 16 acuerdos comerciales entre tratados de libre comercio y acuerdos de alcance parcial, CAN (1973), Panamá y Chile (1993), Caricom y México (1995), Cuba (2001), Mercosur (2005), Triángulo Norte (2009), EFTA y Canadá (2011), E.U. y Venezuela (2012), Unión Europea (2013) y Corea, Costa Rica y Alianza Pacífico (2016). En relación con los países de la región, Colombia tiene menos acuerdos que Chile, Perú, Panamá y México (Mincomercio, 2017).

Gráfico No 24. Acuerdos comerciales y comercio de Bienes de Colombia.



Fuente: DANE, DIAN; cálculos MINCIT, OEE

Los acuerdos comerciales, eliminan la incertidumbre de los comerciantes exportadores y genera mayor confianza para inversionistas, puesto que existen figuras unilaterales como el sistema general de preferencias de la unión europea, que en la toma de decisiones deja por fuera al país exportador y define periodos y grupo de mercancía de manera unilateral.(Mincomercio, 2017).

Los acuerdos comerciales garantizan la permanencia de estas preferencias con estos países y adicionalmente estimulan la inversión extranjera directa gracias a la certidumbre jurídica

que generan. Se pudo ver un incremento en las importaciones y exportaciones en las transacciones con los países con que existe un acuerdo comercial.

Al observar los flujos de comercio con países con acuerdos comerciales se aprecia un comportamiento más dinámico que el del comercio total. Entre 2005 y 2018, las exportaciones a países con acuerdo comercial crecieron a una tasa promedio anual de 13.3% en valor y 21.5% en volumen, mientras que las importaciones lo hicieron a 13.9% en valor y 12.9% en volumen. (Mincomercio, 2017).

Tras la salida del reino unido de la unión europea, se acordó, según la presidencia de la república de Colombia, que las relaciones comerciales con dicho país serán regidas por las actuales consideraciones con la unión europea hasta el 31 de diciembre de 2020. (presidencia de la republica de colombia, 2020)

Tabla No. 5. Variables del Entorno Político, Gubernamental e Institucional

VARIABLES ENTORNO POLITICO, GUBERNAMENTAL E INSTITUCIONAL		O/A	AM	am	om	OM
1	Incumplimiento de los acuerdos de Paz	A	X			
2	Políticas públicas adoptadas por los gobiernos mundiales frente al cambio climático y su incidencia en el uso de la madera como materia prima	A	X			
3	Generación de programas e incentivos, orientados al fomento de I+D en las PYMES (FOMIPYME, COLCIENCIAS, SENA, BANCOLEX, BID, USAID, etc.)	O				X
4	Negociaciones de Colombia con China	A	X			
5	Acuerdos comerciales	O			X	
A: amenaza; am: amenaza menor;		O: oportunidad; OM: oportunidad mayor;		AM: amenaza mayor; om: oportunidad menor		

1.8. Entorno Internacional

1.8.1. Comercialización de los productos en otros países

Colombia es la 55° mayor economía de exportación en el mundo y la economía más compleja 56° de acuerdo con el Índice de Complejidad Económica (ECI). En 2018, Colombia exportó \$ 43.2 Mil millones e importó \$ 49,3 Mil millones, dando como resultado un saldo comercial negativo de \$ 6,04 Mil millones. En 2018 el PIB de Colombia fue de \$ 661 Mil millones y su PIB per cápita fue de \$ 13,3 Mil (constant 2011 international USD).

Las principales exportaciones de Colombia son Petróleo crudo de petróleo o minerales bituminosos (\$11,1 Mil millones), Hullas; briquetas, ovoides y combustibles sólidos similares, obtenidos de la hulla (\$7,63 Mil millones), Café, incluso tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café; sucedáneos del café que contengan café en cualquier proporción (\$2,7 Mil millones), Aceites de petróleo o de mineral bituminoso, excepto los aceites crudos; preparaciones no expresadas ni comprendidas en otra parte, con un contenido de aceites de petróleo o de mineral bituminoso superior o igual al 70 % en peso, en las que estos aceites (\$2,06 Mil millones) y Oro, incluido el oro platinado, en bruto, semilabrado o en polvo (\$1,45 Mil millones), de acuerdo a la clasificación del Sistema Harmonizado (HS) (OEC, 2019).

Sus principales importaciones son petróleo refinado(\$2,94 Mil millones), automóviles(\$2,19 Mil millones); equipos de transmisión(\$2,04 Mil millones), medicamentos embazados(\$1,23 Mil millones) y maíz (Mil millones)(OEC, 2019).

Los principales destinos de las exportaciones de Colombia son los Estados Unidos (\$11,5 Mil millones), China (\$4,07 Mil millones), Panamá (\$3,07 Mil millones), Ecuador (\$1,86 Mil millones) y Turquía ((\$1,7 Mil millones) . Los principales orígenes de sus importaciones son los Estados Unidos (\$13,6 Mil millones), China (\$9,68 Mil millones), México (\$3,77 Mil millones), Brasil (\$2,86 Mil millones) y Alemania (\$1,82 Mil millones).

En 2018 Colombia exportó \$43,2 Mil millones, por lo que es el 55° exportador más grande en el mundo. Durante los últimos cinco años las exportaciones de Colombia han decrecido

de \$60,8 Mil millones en 2013 a \$43,2 Mil millones en 2018. Las exportaciones más recientes son lideradas por la exportación de Petróleo crudo, piezas de carbón, petróleo refinado, café y flores cortadas que representa el 64,8% de las exportaciones totales de Colombia.

En 2018 Colombia importó \$49,3 Mil millones, por lo que es el 52º importador más grande en el mundo. Durante los últimos cinco años las importaciones de Colombia han de \$57,4 Mil millones en 2013 a \$49,3 Mil millones en 2018. Las importaciones más recientes son lideradas por petróleo refinado, autos, equipo de radiodifusión, medicamentos embazados, y maíz, representando así un 19% del total de las importaciones (OEC, 2019)

1.8.2. Demanda de materias primas del sector agrícola nacional debido a la tasa de deforestación

La quema de bosques tiene como fin la ganadería extensiva, el acaparamiento, la siembra de cultivos ilícitos, la minería ilegal y los desarrollos urbanos no autorizados, sigue siendo la principal causa de pérdida de bosques en el país (El Espectador, 2017).

Según el IDEAM, la pérdida de bosque por deforestación en 2018 fue de 197.159 hectáreas de bosque, 40360 menos de las hectáreas que se esperaba perder, siendo la región amazónica la más afectada por esta problemática pasando de perder 144147 hectáreas en 2017 a 138176 en 2018. En el 2019, la FM informo, que durante el primer trimestre del 2019 se había reducido la deforestación en el Amazonas cerca de 17,8% pasando de tener una tasa de deforestación de 75,5% a nivel nacional en el último trimestre de 2018 a 57,7% en el primer trimestre de 2019. (la FM, 2020)

Para finales de 2019, informo RCN que, según el IDEAM, la deforestación se concentró en un 84,9% en el Amazonas, concentrándose el principal foco de deforestación en el noroccidente del departamento de Guaviare y que tiene como principal causa la expansión de infraestructura vial informal. (RCN radio, 2020)

En el año 2019, se presentaron pérdidas cercanas a 2,5 millones de hectáreas en la amazonia, según semana, los incendios en este bosque tropical, arrasaron en agosto del 2019 con un área cercana a la que contemplan los departamentos de Boyacá y Quindío en Colombia o 21 veces la de la ciudad de Bogotá, según este artículo, Greenpeace manifiesta que estos incendios pueden ser ocasionados por personas que pretenden ampliar el área de terrenos productivos para cría de ganado o cultivos de soya. (semana sostenible, 2020)

Semana ambiental, también destaca con preocupación la existencia de una tendencia al alza en el número de incendios que se presentan en la amazonio norte de Colombia, igualmente ocasionada por la expansión de pastura para acaparamiento de tierras, recalcando que el 12 % del territorio amazónico colombiano tiene una alta tasa de incendios. (semana ambiental, 2020).

Aunque existe poca información sobre el comportamiento de los incendios en el Amazonas, destaca semana, que son varios los factores que incrementan estos y que sus consecuencias son cada vez más considerables, los principales motivos de incendios son los humanos, y el hecho de que una vez se presenta un incendio las condiciones en que queda el terreno lo convierten en un nicho ideal para consumación de nuevos incendios. También se relacionan en el incremento de los incendios, factores como el cambio climático y el hecho de que la extensión amazónica sea tan grande, permitiendo que puedan existir variación en temporadas de lluvia y secas y la tala y deforestación, que sin importar si es legal o ilegal, generan una reducción de lluvia a nivel local y propician un bosque seco que es más susceptible a la generación de incendios. (semana sostenible, 2020)

Redacto el espectador, en el artículo “así funciona el tráfico de madera” la manera en que Colombia día a día es golpeado por la destrucción del bosque, que representa un negocio lucrativo y que puede llegar a 750 millones de dólares anuales para satisfacer la demanda interna llegando a generar 2,5 millones de metros cúbicos de madera ilícita (45% de la madera que se vende en el país), ya que la industria formal, con la que cuenta el país, no es rentable ni sostenible, según este artículo, el IDEAM informo que la tala ilegal en Colombia ocasiona el 10% de la deforestación del país y en parte se propicia por el

desconocimiento en temas ambientales de las autoridades encargadas de generar control en las diferentes zonas de tráfico. (el espectador, 2020).

La importación de madera se volvió una salida a la falta de producción local, Colombia desde el año 2014 comenzó a importar 3 veces más madera de la que usa y exporta, de 24 millones de hectáreas aptas para plantar árboles maderables, solo hay 664000 sembradas, insuficientes para satisfacer una demanda interna cercana a 5,3 millones de metros cúbicos al año, esto ocasiono un incremento en importación de madera procedente de Chile y de Brasil, aportando entre ambos el 35% del consumo local. (el espectador, 2020)

En el 2020 y a pesar de que varios países han decretado cuarentena por causa del coronavirus, el diario el mundo de España, manifiesta que en un mes se perdieron cerca de 405 km² de selva, recalcan que la tala aumentó en los últimos meses, coincidiendo con las medidas sanitarias, las alertas por deforestación aumentaron un 64% en el mes de abril comparado con el mismo mes del año anterior. (elmundo.es, 2020)

Tabla No. 6. Variables del Entorno Internacional

VARIABLES ENTORNO INTERNACIONAL		O/A	AM	am	om	OM
1	Comercialización de los productos en otros países	O				X
2	Oscilación de las tasas de cambio	A		X		
3	Formar parte de los tratados o acuerdos de libre comercio	O				X
4	Tasa de deforestación y demanda de materia prima para sector agrícola	A		X		
A: amenaza;		O: oportunidad;		AM: amenaza mayor;		
am: amenaza menor;		OM: oportunidad mayor;		om: oportunidad menor		

1.9. Entorno Tecnológico

1.9.1. Mecanización o automatización de procesos

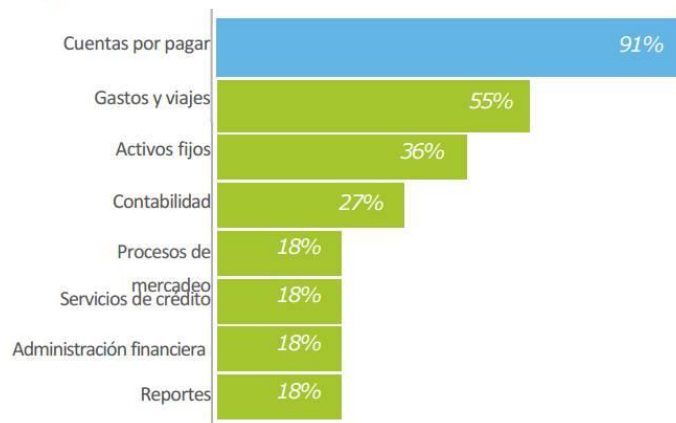
Las herramientas tecnológicas que se han desarrollado con el paso del tiempo y que han impulsado los avances en áreas de conocimiento como ingeniería, mecánica, robótica, software entre otras, al aplicarse en la industria han permitido el desarrollo y la optimización de procesos industriales eficientes, obligando a las organizaciones que deseen ser competitivas a implementar dichos avances en la medida de sus capacidades para optimizar su producción y así aumentar su participación en el mercado. la automatización de procesos y la utilización de herramientas de control además ayudan a las organizaciones a reducir la exposición de sus empleados a tareas peligrosas o que requieren gran esfuerzo y afecten su bienestar. (Herramientas Empresariales, 2019)

La automatización ofrece ciertas ventajas competitivas a la organización, a continuación, mencionaremos algunas: disminución de costos de producción al aumentar la capacidad de producción o reducir los errores, información de producción confiable que permite mayor control, posibilidad de escalar y mejora la seguridad en los procesos,

Frente a lo que denomina industria 4.0 (VIDMAR, 2019) plantea la necesidad de que los sectores de la economía nacional introduzcan modelos de automatización para garantizar que el país no pierda la competitividad frente a otros países del mundo donde la automatización se convirtió en un método imprescindible para la evolución de sus sectores económicos. El escenario actual debe ser aprovechado por las organizaciones. (Vanguardia, 2017) .

Gráfica No 25. Procesos en los cuales tendrá mayor presencia la robótica

Procesos en los cuales tendrá mayor presencia robótica



Fuente: Dinero, 2017. Cifras de la investigación mundial ‘Deloitte Global Shared Services Survey’, 2015.

Según revista dinero para el año 2020 se espera que el nivel de automatización en las empresas colombianas sea cercano al 25%, esto incrementará la productividad al interior de las organizaciones e impulsará de gran manera la adopción de automatización en las empresas que continúen ajenas al cambio. Deloit en los resultados presentados por Dinero, menciona que para los empresarios es una prioridad la mejora de procesos y el incremento de automatización en los mismos, el 30% ponen a automatización como prioridad frente a otros factores como computación en la nube (Dinero, 2017).

1.9.2. Obsolescencia tecnología y la reposición de equipos

La obsolescencia se refiere a la vida útil de un artículo, a nivel organizacional se asocia con la depreciación, en la industria un artículo se denomina obsoleto según deja de ser una ventaja competitiva o simplemente deja de cumplir su función, y limita la producción. (Lino García Morales, 2014)

- Obsolescencia de función: según la cual un producto se convierte en pasado de moda cuando aparece otro con mejor rendimiento de función.
- Obsolescencia de calidad: cuando un producto, de manera planeada, se gasta en un tiempo determinado, generalmente corto.
- Obsolescencia de conveniencia: cuando un producto sólido, en términos de rendimiento o calidad, se gasta en la mente del consumidor debido a la aparición de una modificación de estilo u otra mejora. (Vega, 2012).

La continua innovación y creación de nuevos equipos causan, a grandes rasgos que los aparatos adquiridos rápidamente sean obsoletos. Un componente tecnológico (hardware-software) es obsoleto (descontinuado) cuando se deja de fabricar y obsoleto cuando es declarado obsoleto, en desuso, por el fabricante. La obsolescencia genera un problema cuyas consecuencias son aún difíciles de cuantificar. Actualmente se dispone de la capacidad tecnológica para fabricar productos duraderos a la vez que se genera la necesidad de adaptación al cambio permanente de las tecnologías.

Para una planta industrial la vida útil de los equipos empleados para las labores diarias, son muy importantes ya que son los principales medios con los cuales se cumple con los objetivos de la industria. Su lapso de vida generalmente está determinado por los factores de uso y ambientales a los cuales está expuesto. Siendo uno de los problemas a resolver más importantes para la planta industrial, debido a que el problema consiste, para cada equipo que compone la instalación en determinar en qué periodo de tiempo sucederá esa obsolescencia, una vez que un equipo este equipo es obsoleto, debe haber un plan para reemplazarlo, y por el otro, que ha perdido todo su valor.

Sin embargo, en la actualidad esta obsolescencia es más rápida y no se da por las razones anteriormente mencionadas. La entrada de nuevos dispositivos o herramientas al mercado con cambios significativos en funciones causan en si una obsolescencia a la herramienta la cual está sustituyendo. Todo este cambio continuo genera en las Pymes o MiPymes, un desequilibrio en el mercado dado que, las empresas con mayor capacidad al cambio son las que son fuertes en el mercado y esta diferencia generada por su adaptación y mejora en tecnologías, causa en efecto un desequilibrio del mercado (Doménech et al.,2017).

1.9.3. Lanzamiento al mercado de nuevos y mejorados productos

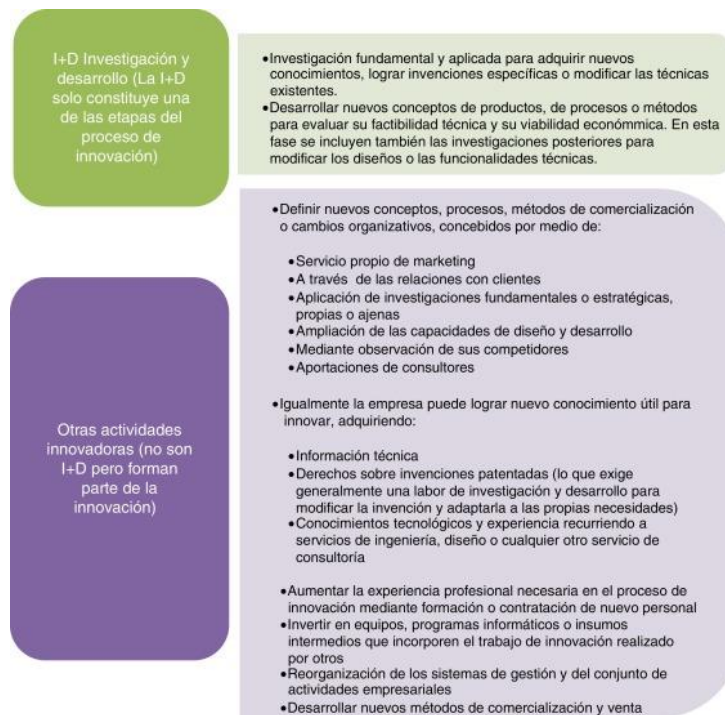
En el Manual de Oslo se define la innovación como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método organizativo o de comercialización, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores. (Acuña, 2016).

La innovación en si ha pasado por muchas definiciones a lo largo de los años, sin embargo, Ramírez, Martínez y Castellanos en Divulgación y difusión del conocimiento: las revistas científicas, mencionan que la innovación, puede entenderse como el proceso mediante el cual la sociedad extrae del conocimiento beneficios sociales y económicos, se ha convertido en un tema obligado en cualquier organización o institución, y aún más en países en desarrollo en donde la adopción de este concepto es fundamental para el crecimiento económico y social. (Acuña, 2016).

Los dos tipos de innovaciones que se van a tratar es la innovación de producto y la innovación de procesos. La innovación de productos consiste en la creación de nuevos productos o servicios, o en la mejora de las características, prestaciones y calidad de los existentes y la innovación de proceso supone la introducción de nuevos procesos de producción o la modificación de los existentes, y su objetivo principal es la reducción de costos.

La innovación puede lograrse de muchas formas un pequeño cambio en un proceso, una nueva función, entre otras cosas. En el siguiente cuadro se muestran actividades que contribuyen a la innovación de la empresa.

Gráfica No 26. La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano



Fuente: Robayo & paula. 2016.

Teniendo en cuenta la información anterior, se puede mostrar que la innovación no va de la mano de crear cosas fuera de lo común, es básicamente recopilar información del uso del producto, el proceso, fabricación, y expectativa del cliente para lograr un bien o servicio mejor que el anterior. En la innovación de un producto, por ejemplo, existen 3 factores clave que toda empresa debe tener en cuenta con respecto al proceso de búsqueda y adopción de productos innovadores por parte de los consumidores: su motivación para buscar la información, su habilidad para buscar la información y las inferencias que hacen con respecto a los productos. (Penny, 2019).

Actualmente algunos ejemplos de innovación en productos son ‘Elevate’, el auto trepador de Hyundai, diversos dispositivos de creación de voz, la utilización del Blockchain en diversos productos, la energía renovable como fuente alternativa de uso diario, en este sentido incluso el gobierno ha levantado los impuestos a la importación de este tipo de tecnología (Natera, 2019).

El Marketing está migrando de empresas como Facebook, e Instagram a herramientas como WhatsApp por el hecho de que las personas no les gusta hablar para pedir un domicilio. El marketing como proceso está cambiando, se dice que las empresas empezarán a invertir en blogs profesionales, TV Branded channels, como YouTube, y la realización de Podcast. Esta será una de las tendencias empresariales para este año. Los podcasts, post y vídeo permiten crear contenidos de marca sin hora ni día, además, al ser descargables, los usuarios pueden leerlos, verlos o escucharlos dónde y cuándo quieran. Estos, permitirán mejorar el posicionamiento de marca y el engagement de los clientes. (Fuente, 2018).

Según la revista dinero, en tiempos de pandemia, como los que se viven en la actualidad, la economía del conocimiento tiene mayor relevancia y sus empresas son referente global (dinero.com, 2020), desde las aplicaciones que usamos diariamente para reunirnos de manera virtual, hasta el desarrollo de tableros de mando que permiten conocer en tiempo real el nivel de ocupación en las unidades de cuidados intensivos de un país, la tecnología y en especial las telecomunicaciones, han sustentado en gran medida la economía durante esta época. Según Forbes casi el 100% de los equipos comerciales están desarrollando teletrabajo (Forbes, 2020).

Zoom una de las herramientas que más ha dado de que hablar durante el confinamiento a causa del covid-19 fue creado por Eric yuan, quien hasta enero de este año no registraba como multimillonario en Bloomberg y quien para el mes de marzo registraba en el puesto 184 de 500 registrados, según resalta el diario El tiempo, para yuan la crisis por coronavirus permitirá reevaluar la necesidad de que los negocios se hagan frente a frente (el tiempo, 2020), en países como Brasil, México, Chile, Argentina y Colombia zoom se posicionó en las últimas semanas del mes de marzo del 2020, como una de las más descargadas, de la mano con aplicaciones cuyo fin es la recreación o el consumo de contenido multimedia como tiktok. (Pasquali, 2020)

1.9.4. Altos costos de las maquinarias y equipos importados

Colombia está creciendo y posicionándose en el mercado mundial cada día más, por eso, adaptarse a los cambios que se avecinan es primordial. Se sabe que el País no es líder en

producción tecnológica, sí lo es en los mecanismos que facilitan traer productos de otros países, lo que se convierte en una gran oportunidad de crecimiento para las empresas colombianas. La importación de diferentes herramientas como maquinarias son importantes en el País. Incluso, en el 2018, las maquinarias representaron el 23,3% de las importaciones del país, siendo en conjunto, el producto más importado. (OEC, 2019).

La forma más sencilla y la más utilizada es la Importar maquinaria de forma ordinaria, en la que el comprador busca el vendedor por medio de plataformas en internet o contactos personales y luego establece el envío mediante una empresa de transportes. Esta forma permite realizar negocios mucho más fáciles. (Colombia Legal Corporation, 2019). Dado, que la mayoría de los sectores utiliza maquinarias o herramientas desarrolladas en el exterior como China, Estados Unidos, Alemania, entre otros; sus costos dependen de la moneda internacional, en este caso el dólar. El peso colombiano esta depreciado con respecto al dólar lo que conlleva a que los precios de importación sean relativamente costosos, incluyendo además la nacionalización del producto. (Actividades Económicas, 2018).

1.9.5. Formación y capacitación del personal en procesos con alto grado de innovación tecnológica

En el País hay una deficiencia en la formación de talento humano capacitado en tecnología y en procesos tecnológicos complejos. Uno de los ejemplos más señalados es Corea, uno de los países con mayor desarrollo de las tecnologías de la información, según la ITU. Sin embargo, esta posición no solo se logra por la construcción de infraestructura tecnológica, sino también en el despliegue de políticas públicas que promueven el tránsito a una sociedad de la información como una vía para el desarrollo económico y social.

Este impulso desde el sector público sumado a que las reformas educativas que incorporaron el uso de tecnologías no se limitaron a una sola gestión, sino que se expandieron y mejoraron durante más de dos décadas logrando que la realidad educativa del país asiático esté vinculada con las TIC. Estas relaciones entre ambas actividades son gestionadas por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MEST), máxima

institución que desarrolla las directrices de las políticas educativas en el país asiático. Una de sus medidas principales dentro de la estrategia tecnológica ha sido la introducción del e-learning en todos los niveles educativos. (BCN Programa Asia Pacífico, 2016).

A pesar de las deficiencias la sociedad colombiana se está adaptando y dando cuenta de que tan importante es el aprendizaje en tecnología (programación, robótica, entre otros) dando y promoviendo espacios para el aprendizaje del mismo por ejemplo la gestión de “La Red Universitaria Bogotá – Robot” que es la unión de 16 instituciones universitarias y colegios en torno a la robótica o el lanzamiento del primer reality de robótica que se realiza en el país, llamado Robóticos donde más de 900 jóvenes de 17 ciudades de Colombia participan con el propósito de desarrollar un proyecto que ayude a solucionar las problemáticas de su entorno. (Canal trece, 2018). Cabe resaltar que una de las razones de la poca formación o capacitación se da también por efectos educativos y de empleo, en este año el desempleo en el país llegó a el 10,8%. Incluso, se llega a mencionar que desde 2015, por cada puesto nuevo salen 2 personas a buscar trabajo. (DANE, 2019) .

Varias fuentes manifiestan que hay un divorcio absoluto entre la mano de obra que ofrece sus servicios en el mercado laboral y lo que están requiriendo las compañías, lo que se convierte en uno de los filtros para la productividad laboral, que continúa sin oportunidades, pese a la inversión en la educación. La productividad está en una encrucijada, pues se requiere mejorarla para que crezca la economía, pero la mala calidad de la educación no lo permite y los que trabajan tampoco buscan formarse para cualificar su rendimiento laboral, por costos, por falta de incentivos y tiempo. (EL TIEMPO, 2014). El sector de la industria manufacturera, por ejemplo, luce como un reflejo de la situación general. En lo corrido de este año, hasta julio, el crecimiento de la producción industrial fue de 1,8 por ciento, pero el empleo que da el sector se redujo en 0,2 por ciento. (EL TIEMPO, 2019).

Pero, el país no ha dejado de generar puestos de trabajo. De hecho, en la actualidad, hay casi medio millón de empleos adicionales a los que había en julio del 2015. El problema es que, en ese lapso de 49 meses, por cada puesto que se creó, salieron dos personas nuevas a

buscar trabajo. Mientras se generaban 467 mil nuevos empleos, se sumaban al mercado laboral 915 mil personas. El resultado ha sido que, por cada persona nueva que entró a trabajar otra no lo ha logrado. En suma, durante ese lapso, el número de desempleados subió de 2,1 a 2,6 millones, los cuales generalmente son los menos capacitados. Mientras el número de ocupados se ha incrementado en 2,1 por ciento, la cantidad de desocupados ha aumentado 21 por ciento. (EL TIEMPO, 2019).

Tabla No. 7. Variables del Entorno Tecnológico

VARIABLES ENTORNO TECNOLÓGICO		O/A	AM	am	om	OM
1	Mecanización o automatización de ciertos procesos productivos optimizando y mejorando procesos.	O				X
2	Alto grado de obsolescencia tecnológica ocasionada por los rápidos cambios que no dan tiempo de respuesta, pero reposición de equipos debido a la capacidad de inversión	A	X			
3	El proceso de innovación tecnológica permite el lanzamiento al mercado de nuevos y mejorados productos	O			X	
4	Altos costos de las maquinarias y equipos importados	A		X		
5	Poca formación y capacitación del personal en procesos con alto grado de innovación tecnológica.	A	X			
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor; om: oportunidad menor						

1.10. Entorno jurídico

1.10.1. Proyecto ley que cursa en el Congreso de la República para impulsar el emprendimiento, el crecimiento y la consolidación de las MiPymes en Colombia

La presente Ley por la cual se buscaba impulsar el emprendimiento, el crecimiento y la consolidación de las MiPymes en Colombia tiene por objeto establecer un marco regulatorio que propicie el emprendimiento, el crecimiento y la consolidación de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad. (camara de representantes de colombia, 2020)

1.10.2. Ley 1819 29 Dic del 2019 Devolución bimestral del IVA al Estado VS. Recaudo Cuatrimestral de cartera de clientes

El artículo 489 del ET establece el procedimiento que deben seguir los responsables del IVA que realicen operaciones con los bienes y/o servicios exentos mencionados en el artículo 481 del ET, y que también hayan percibido ingresos gravados en el respectivo período, para obtener un porcentaje que será aplicado a los impuestos descontables, determinando de esta manera el saldo a favor susceptible de devolución bimestral.

El artículo 481. Bienes exentos con derecho a devolución bimestral. Establece que, para efectos del impuesto sobre las ventas, únicamente conservarán la calidad de bienes y servicios exentos con derecho a devolución bimestral los bienes:

- a) Los bienes corporales muebles que se exporten;
- b) Los bienes corporales muebles que se vendan en el país a las sociedades de comercialización internacional, siempre que hayan de ser efectivamente exportados directamente o una vez transformados, así como los servicios intermedios de la producción que se presten a tales sociedades, siempre y cuando el bien final sea efectivamente exportado.
- c) Los servicios que sean prestados en el país y se utilicen exclusivamente en el exterior por empresas o personas sin negocios o actividades en Colombia, de acuerdo con los requisitos que señale el reglamento. Quienes exporten servicios deberán conservar los documentos que acrediten debidamente la existencia de la operación. El Gobierno nacional reglamentará la materia (...).

De igual forma se establece un procedimiento para aquellos responsables del IVA que obtengan ingresos por operaciones gravadas e ingresos por operaciones con los bienes y/o servicios exentos señalados en el artículo 481 del ET; no obstante, lo anterior no implica que aquellos responsables que realizan únicamente operaciones con los bienes y/o servicios señalados en el artículo 481 del ET no tengan derecho a solicitar en devolución el saldo a favor que se genere, para ello existen otros trámites a realizar, siempre y cuando cumpla lo dispuesto la Ley.

1.10.3. Ley de Financiamiento de 2019

La Ley de financiamiento fue radicada por el Ministro de Hacienda, Alberto Carrasquilla ante la comisión tercera y cuarta de la Cámara de Representantes. Con la Ley de financiamiento se pretende realizar cambios en los tributos y obtener más recursos fiscales, por esta razón se bautizó con el nombre de Ley de Financiamiento. Esta Ley es una iniciativa que tiene como objetivo enmendar el desfinanciamiento del Presupuesto General de la Nación de 2019, que se encuentra tasado en 25,6 billones de pesos por el gobierno actual. La Ley se divide en siete títulos. Dentro de esta se encuentran los cambios que tienen que ver con la renta, el IVA, los impuestos al patrimonio, al consumo y los dividendos; además incluye temas como la normalización de tributos, medidas que combaten las evasiones y el régimen especial para las mega inversiones y MiPymes.

Los 7 aspectos de la Ley de financiamiento son:

1. Impuesto sobre las ventas e Impuesto consumo
2. Disposiciones de renta para personas naturales
3. Impuesto al patrimonio
4. Evasión tributaria
5. Medidas para la reactivación económica
6. Aumento del recaudo mediante la seguridad jurídica
7. Disposiciones finales

El objetivo principal de esta Ley es conseguir el financiamiento que tiene la Nación. En si la Ley indica que se deben expedir normas de financiamiento para el restablecimiento del equilibrio del presupuesto general y dictar otras disposiciones. Existen beneficios para las MiPymes dentro de esta Ley de Financiamiento, ella plantea la disminución del cobro de impuestos como medida de evasión tributaria, también para incentivar la creación de más MiPymes formales y, en consecuencia, promover la economía colombiana y generar más empleo. Con respecto a las empresas, en sí, lo que se busca es una reducción gradual en la tarifa del impuesto de renta presuntiva, para que haya más creación de estas. De igual forma en el título quinto, referente a las normas de financiamiento para la reactivación económica se habla de la base y del porcentaje de la renta presuntiva.

La renta presuntiva es una presunción o suposición del Estado, referente a la ganancia que podría generar el patrimonio de una empresa. Este porcentaje cambió, antes de la Ley de financiamiento el gobierno asumía que el patrimonio de las empresas generaba anualmente, por lo menos un 3,5 % de valorización para este año y el siguiente será de 1.5 %, y a partir de 2021 será del 0 %.

Los contribuyentes que se acojan al régimen de tributación SIMPLE están exentos de este impuesto. El impuesto llamado Simple y será opcional, de determinación integral, causación anual y pago bimestral. Este tributo incluirá las obligaciones de renta, impuesto de consumo e ICA, quienes se acojan tendrán que hacer sus correspondientes aportes a seguridad social que podrán descontar del pago del impuesto. (Dinero, 2018).

La Creación del impuesto unificado, es un modelo que se creó para los contribuyentes acogidos al régimen Simple de tributación con el fin de reducir los trámites legales y para impulsar la formalidad y facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Y el Modelo de tributación SIMPLE es al que los contribuyentes se acogen voluntariamente. Bajo este modelo cambia la periodicidad de declaración, que bajo el SIMPLE es cada año y su anticipo cada dos meses, el cual sustituye el impuesto sobre la renta.

Los Impuestos y obligaciones que integra el modelo SIMPLE son el impuesto sobre la renta, el Impuesto al consumo, el Impuesto de industria y comercio consolidado, y Aportes del empleador a pensiones. Cabe mencionar que el impuesto de industria y comercio consolidado comprende el impuesto complementario de avisos y tableros y las sobretasas bomberil que se encuentran autorizadas a los municipios. (Siigo, 2019).

1.10.4. Resolución 385 de 2020, Por la cual se declara la emergencia sanitaria por causa del coronavirus COVID-19 y se adoptan medidas para hacer frente al virus

Mediante la cual se declara la emergencia sanitaria hasta el 30 de mayo, dejando claridad de que esta fecha puede variar según las condiciones que dieron origen a la declaración y donde resaltan las siguientes medidas sanitarias: suspender todo evento con aforo mayor a 500 personas en todo el territorio nacional, los de menos de 500 personas quedan a

consideración de alcaldes y gobernadores, supermercados y establecimientos comerciales deben adoptar medidas higiénicas que garanticen el bienestar de empleados y visitantes, cerrar y prohibir el atraque marítimo internacional, impulsar el teletrabajo al máximo, difusión de la situación actual y las medidas que vayan teniendo lugar de manera masiva y gratuita en todas las cadenas públicas o privadas, entre otras (ministerio de salud y protección social, 2020), resolución Modificada posteriormente por resolución 407 de 13 de marzo de 2020 (Ministerio de salud y proteccion social, 2020)

1.10.5. Declaración del estado de emergencia y actos que lo mantienen vigente.

Decreto 417, por el cual se declara estado de emergencia económica, social y ecológica en todo el territorio nacional por 30 días calendario a partir de la firma del decreto, 17 de marzo de 2020, decretar estado de emergencia concede al presidente con la firma de los ministros, la potestad de expedir decretos con fuerza de ley destinados únicamente a conjurar la crisis e impedir la extensión de sus efectos. (presidencia de la republica de colombia, 2020)

Circular 0021 de 2020, expedida el 17 de marzo de 2020 y donde se establecen condiciones de flexibilización laboral, que quedan a disposición de empleadores, entre estas se plantean la opción de trabajo en casa y su diferenciación a teletrabajo, la flexibilización de horarios, las vacaciones anticipadas o colectivas y salarios sin prestación del servicio entre otras. (Mintrabajo, 2020)

Decreto 438 de 2020, por el cual se dictan medidas tributarias transitorias dentro del estado de emergencia económica, social y ecológica, de conformidad con el decreto 417, en este se declara una exención transitoria de impuesto sobre las ventas, sin derecho a devolución o compensación en algunos productos de índole sanitario considerados de primera necesidad para atender la emergencia. (publico, 2020)

Decreto 441 de 2020, por el cual se dictan disposiciones en materia de servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, para hacer frente al estado de emergencia económica, social y ecológica declarado por el decreto 417 de 2020, en este decreto destaca la reinstalación inmediata del servicio de acueducto residencial (excepción de cortes por

fraude) y la suspensión temporal de los incrementos tarifarios. (Ministerio de vivienda, ciudad y territorio, 2020)

Decreto 444 de 2020, por el cual se crea el fondo de mitigación de emergencias -FOME y se dictan disposiciones en materia de recursos, dentro del estado de emergencia económica, social y ecológica, este decreto destina recursos a través del FOME con el fin de mitigar los efectos de la emergencia a nivel nacional, resaltando la posibilidad de conceder crédito de manera directa a empresas privadas, públicas o mixtas que desarrollen actividades de interés nacional. (Ministerio de hacienda y credito publico, 2020)

Decreto 464 de 2020, Por el cual se disponen medidas con el fin de atender la situación de emergencia económica, social y ecológica de la que trata el Decreto 417 de 2020, en donde resalta la no suspensión de servicios públicos vitales, algunas disposiciones para prestadores de servicios de telefonía celular post y prepago, prioridades en la prestación de servicios de comercio electrónico entre otras. (MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES , 2020)

Decreto 637 del 6 de mayo de 2020, establece el estado de emergencia a partir del 6 de mayo durante un periodo de 30 días con las mismas consideraciones descritas en el decreto 417. (Presidencia de la republica de colombia, 2020)

1.10.6. Decreto 457 de 2020, por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del coronavirus COVID 19 y el mantenimiento del orden publico

El mencionado decreto establece el aislamiento preventivo obligatorio en todo el territorio nacional, lo hace mediante ocho artículos, el primero decreta el aislamiento obligatorio desde la media noche del 25 de marzo hasta la media noche del día 13 de abril del 2020 y limita totalmente la circulación de toda persona en el territorio nacional en dicho periodo, el segundo concede a los alcaldes y gobernadores la potestad de hacer cumplir dicho aislamiento utilizando las herramientas brindadas por la ley y la imposición de sus funciones, el tercero establece 34 excepciones, estas se asocian a tareas de primera necesidad o casos de extrema urgencia y las personas cobijadas por ellas gozaran de libre movilidad, los otros 5 artículos garantizan la movilidad para el cumplimiento de las excepciones, el cierre de aeropuertos comerciales, autoriza los dirigentes territoriales

implantar medidas de ley seca y por último el artículo 7 dicta las medidas sancionatorias que tendrán lugar si se incumple el aislamiento y el 8 la vigencia del mismo (Ministerio del interior, 2020)

Redacto el tiempo el día lunes 24 de marzo de 2020, que esta es una medida inédita para evitar el coronavirus en el país, aunque en ese momento ya se extendían a 306 contagiados y 3 muertos, se resalta el hecho de que una sola persona por núcleo familiar tendrá permitido abastecerse y realizar trámites bancarios o financieros y que las personas mayores de 70 años o niños que requieran salir lo deben hacer con un acompañante. (el tiempo, 2020)

Adicionalmente se destacan algunas propuestas del presidente que aunque no están dentro de este decreto presidencial tienen máxima relevancia en momentos de incertidumbre, por ejemplo la posibilidad que pretende brindarle el presidente a los empleados que soliciten licencias no remuneradas de retirar las cesantías, la no suspensión de servicios públicos, la reconexión de los mismos para residencias de estratos 1, 2 y 3 y el arancel 0 para productos de aseo, medicamentos, insumos médicos entre otros.

Este decreto da peso a sentencias dictaminadas en otros decretos, por ejemplo, el decreto 439 del 20 de marzo, suspendía el desembarco para ingreso o conexión aérea de pasajeros procedentes del exterior. (Ministerio de transporte, 2020), el decreto 412 de 16 de marzo de 2020 que determinaba el cierre de las fronteras (Ministerio del interior, 2020), Decreto número 402 que establece el cierre de fronteras con Venezuela (Ministerio del interior, 2020).

Tabla No. 8. Variables del Entorno Jurídico

VARIABLES ENTORNO JURÍDICO		O/A	AM	am	om	OM
1	Proyecto ley que cursa en el Congreso de la República para impulsar el emprendimiento, el crecimiento y la consolidación de las MiPymes en Colombia	O				X
2	Ley 1819 29 Dic del 2019 Devolución bimestral del IVA al Estado VS. Recaudo Cuatrimestral de cartera de clientes.	A	X			

VARIABLES ENTORNO JURÍDICO		O/A	AM	am	om	OM
3	Ley de Financiamiento de 2019	A		X		
5	Declaración de estado de emergencia	A		X		
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor; om: oportunidad menor						

1.11. Entorno Medioambiental

1.11.1. Factores medioambientales

Se presentan procesos medioambientales como erosión, salinización y compactación de suelos, contaminación de recursos (suelo-agua-aire), pérdida de la biodiversidad, monocultivos, deforestación, entre otros, lo que finalmente se ve reflejado en bajos índices de productividad, rentabilidad y sostenibilidad para la producción forestal. La erosión, es la pérdida de la capa superficial de la corteza terrestre por acción del agua y/o del viento, conlleva la pérdida de nutrientes, materia orgánica, retención de humedad, profundidad y trae como consecuencia la disminución de la productividad, afecta de forma negativa los servicios ecosistémicos de los suelos, que conllevan a la pobreza y el desarraigo de la tierra (IDEAM, UDCA, 2015).

Según el IDEAM, UDCA (2015), en el Estudio Nacional de la degradación de suelos por erosión, el cuarenta por ciento (40%), equivalente a 45.379.058 ha de la superficie continental e insular de Colombia, presenta algún grado de degradación de suelos por erosión. De esta parte del territorio afectado, el 20% (22.821.889 ha) presenta erosión ligera, el 17% (19.222.575 ha) erosión moderada, el 3% (3.063.204 ha) erosión severa y el 0,2% (271.390 ha) erosión muy severa.

El IDEAM (2019), en el Estudio nacional del agua 2018, indica que Los departamentos con mayor potencial a la erosión hídrica en Colombia son: Antioquia, Santander, Boyacá, Cundinamarca, Caldas, Risaralda, Quindío, Chocó, Tolima, Cauca y Nariño. Puesto que se

trata de las áreas en las que se concentra el desarrollo económico y social del país se hace necesario focalizar recursos y acciones tendientes al monitoreo y control de la erosión.

Otro factor medioambiental es la compactación de los suelos (generado por el pisoteo de ganado), que impide la infiltración en el suelo del agua proveniente de la lluvia, o de riego y drenaje, y que escurre rápidamente a los arroyos, quebradas y cuerpos de agua, arrastrando las partículas de suelo, produciendo erosión (IDEAM-UDCA, 2015).

La salinización es uno de los dos principales problemas de degradación de suelos originados por acción antrópica, principalmente por actividades agropecuarias inadecuadas, esto genera estrés hídrico, disminución en la productividad, disminución de los servicios ecosistémicos e impactos socioeconómicos: Pobreza, inseguridad alimentaria, violencia, desempleo; el Mapa nacional de degradación de suelos por salinización muestra que el 12,3% (14'041.883 ha) de los suelos del área continental e insular de Colombia presenta algún grado de degradación de por salinización, principalmente en La Guajira la “Xerofítia Árida”, en el Cauca el “Bosque basal húmedo”, y en el Magdalena “Las Zonas Pantanosas” (IDEAM, CAR, UDCA, 2017).

Según el IDEAM, PNUD, MADS, DNP, CANCELLERÍA (2015) los patrones generales de lluvias totales anuales del país se registran por regiones así:

- Región Andina: generalmente las mayores lluvias se presentan en alturas medias de las cordilleras y las menores en las partes bajas de los valles geográficos.
- Región Caribe: presenta lluvias entre 500 y 2.000 mm por año, siendo menores al extremo norte y aumentando en dirección a las cordilleras.
- Región Pacífico: recibe lluvias entre 3.000 y 12.000 mm, constituyéndose en una de las más lluviosas del mundo.
- Región de la Orinoquia: predominan lluvias de 2.000 a 3.000 mm en su parte central y oriental, pueden superar los 6.000 mm al aproximarse a la cordillera Oriental.
- Región de la Amazonia: recibe entre 3.000 y 4.500 mm por año.

1.11.2. Reconocimientos legales otorgados por entidades ambientales.

Los reconocimientos, premios, permisos, licencias otorgadas por entidades ambientales permiten visibilizar las empresas como un lugar de comercio forestal responsable, generando una imagen de confianza ante el consumidor e incentiva el comercio sostenible de los recursos ambientales.

Las Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible, son entes corporativos de carácter público, integrados por las entidades territoriales encargados de administrar, dentro del área de su jurisdicción el medio ambiente y los recursos naturales renovables y propender por su desarrollo sostenible, de conformidad con las disposiciones legales y las políticas del Ministerio del Medio Ambiente (MINAMBIENTE, 2019).

Por ejemplo, El Reconocimiento Ambiental CAR a Empresas Sostenibles (RACES) otorgado por la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca (CAR), reconoce y premia a empresas, del área de jurisdicción de la CAR, que demuestren mejoramiento ambiental continuo, trascendiendo el cumplimiento legal, a través de la aplicación de estrategias de mejoramiento ambiental y productivo que redunden en beneficios ambientales y económicos tangibles (RACES, 2019).

En el valle del Cauca existe la Corporación autónoma regional del Valle del Cauca (CVC), una de sus muchas funciones es otorgar concesiones, permisos, autorizaciones y licencias ambientales requeridas por la ley para el uso, aprovechamiento o movilización de los recursos naturales renovables o para el desarrollo de actividades que afecten o puedan afectar el medio ambiente, además, otorgar permisos y concesiones para aprovechamientos forestales (CVC, 2018).

LA CVC entrega cada año la distinción ambiental HALCÓN DE ORO, que reconocen aquellas personas o entidades que se destaquen por su trabajo ambiental, buscando incentivar la participación de los distintos actores sociales en la labor de protección y preservación del medio ambiente y los recursos naturales (CVC, 2018).

A nivel nacional el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MINAMBIENTE) entidad pública encargada de definir la política Nacional Ambiental y promover la recuperación, conservación, protección, ordenamiento, manejo, uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables; el ministerio otorga el “Premio Nacional de Educación Ambiental y Participación” a docentes, estudiantes, organizaciones, grupos comunitarios, instituciones y organismos que hacen parte del Sistema Nacional Ambiental (SINA), con el fin de reunir aquellas iniciativas ambientales que se destacaron por su aporte en gestión y cultura ambiental.

1.11.3. Implementación de tecnologías ambientales y productivas

La tecnología ambiental, también llamada, tecnología limpia (TL) o tecnología verde, son consideradas en general sanas cuando atribuyen, de la mejor manera y bajo circunstancias determinadas, a lograr o restaurar el balance entre el desarrollo social, el crecimiento y el uso sustentable de los recursos naturales, incluyendo la protección del medio ambiente (Leyva P., 2001).

Las TL están orientadas tanto a reducir como a evitar la contaminación, modificando el proceso y/o el producto, generando una serie de beneficios económicos a las empresas tales como la utilización más eficiente de los recursos, reducción de los costos de recolección, transporte, tratamiento y disposición final de residuos (Arroyave J., y Garcés L., 2007).

Actualmente existen más entidades interesadas en apoyar el cuidado del medio ambiente de la mano de la tecnología, un ejemplo de ello es Tecniamsa - Tecnología ambiental de Colombia S.A. E.S.P. una compañía líder en la gestión integral de Residuos Peligrosos y Especiales en Colombia, en Cali cuenta con oficinas regional zona sur occidente y el Parque tecnológico ambiental de occidente ubicado en la zona industrial de Yumbo.

A nivel nacional Tecniamsa S.A. E.S.P. tiene plantas de esterilización, remediación, aprovechamiento, incineración, tratamiento de residuos líquidos industriales, bodegas para almacenamiento de residuos industriales, piscinas de tratamiento, celdas de seguridad para disposición final y cuartos fríos para almacenamiento de residuos hospitalarios. Además, de

la primera aplicación para la gestión de residuos en Colombia (Tecniapp2.0) que ofrece servicios como programación de entregas, generación de certificados y seguimiento trazabilidad de procesos.

Colombia también cuenta con entidades sin ánimo de lucro como El Centro Nacional de Producción Más Limpia y Tecnologías Ambientales (CNPMLTA) cuyo objeto social consiste en asesorar y asegurar el desarrollo y la aplicación de tecnologías que permitan aplicar una estrategia preventiva integrada a los procesos, productos y servicios a fin de aumentar la eficiencia y reducir los riesgos para los seres humanos y el medio ambiente, buscando soluciones eco-eficientes. (REGATTA, 2019).

Como aporte de la academia, en Cali se encuentra La Escuela de Ingeniería de los Recursos Naturales y el Ambiente (EIDENAR) que es una dependencia de la Universidad del Valle, tiene como misión contribuir a la formación integral de profesionales “con dominio del conocimiento científico, tecnológico, social y cultural para identificar, comprender y proponer alternativas de solución a los problemas ambientales relacionados con el aprovechamiento y conservación de los Recursos Naturales en el marco del desarrollo humano sostenible” (Universidad del Valle, 2019).

1.11.4. Desarrollo de nuevos materiales como estrategia ambiental

El desarrollo de nuevos materiales está orientado a la preservación y protección del medio ambiente, la reducción del consumo de materias primas, buscando mejoras en la productividad de las empresas, ofreciendo beneficios alternos con nuevos productos. Ejemplo de ello son los “Wood Plastic Composites (WPC)” o compuestos de madera plástica, son materiales compuestos de fibras de madera y plástico que ofrecen gran resistencia a la intemperie. La fibra natural puede variar y actualmente hay empresas que utilizan el cisco de café, el bambú y diferentes tipos de madera.

Por otra parte, el mercado busca no solo ofrecer alternativas que replacen la madera nativa, sino también, que replacen el plástico, ese es el caso evidenciado en un estudio realizado por técnicos e ingenieros de la Universidad Aalto y el Centro de Investigación Técnica VTT en Finlandia, al combinar fibras celulósicas de madera y proteína de seda de

telaraña generando un material resistente y flexible que podría reemplazar al plástico y ser utilizado en productos médicos, fibras quirúrgicas, la industria textil, empaques y envoltorios (El Espectador, 2019).

Por otra parte, existen empresas que han ido más allá de la madera y el plástico, CocoPallet International es una empresa que fabrica estibas de desechos de coco, es una paleta - estiba de exportación sostenible y competitiva en costos; después de su uso, las paletas de exportación pueden ser triturados, reciclados o compostadas (CocoPallet, 2019).

1.11.5. Políticas de protección ambiental

Por medio de la Ley 99 de 1993 se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental - SINA, y se dictan otras disposiciones. La Ley 99 de 1993 constituye los lineamientos, principios y ejes de acción que corresponden a la actual Política Ambiental Colombiana. A través de esta, se crea el Consejo Nacional Ambiental, con el fin de asegurar la coordinación intersectorial de las políticas, planes y programas en materia ambiental y de recursos renovables.

La Constitución Política de Colombia (1991) presenta algunos artículos encaminados a la protección ambiental:

- Art 8. Es obligación del Estado y de las personas proteger las riquezas culturales y naturales de la Nación.
- Art 79. Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano... Es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines.
- Art 80. El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución. Además, deberá prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer las sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados (...).

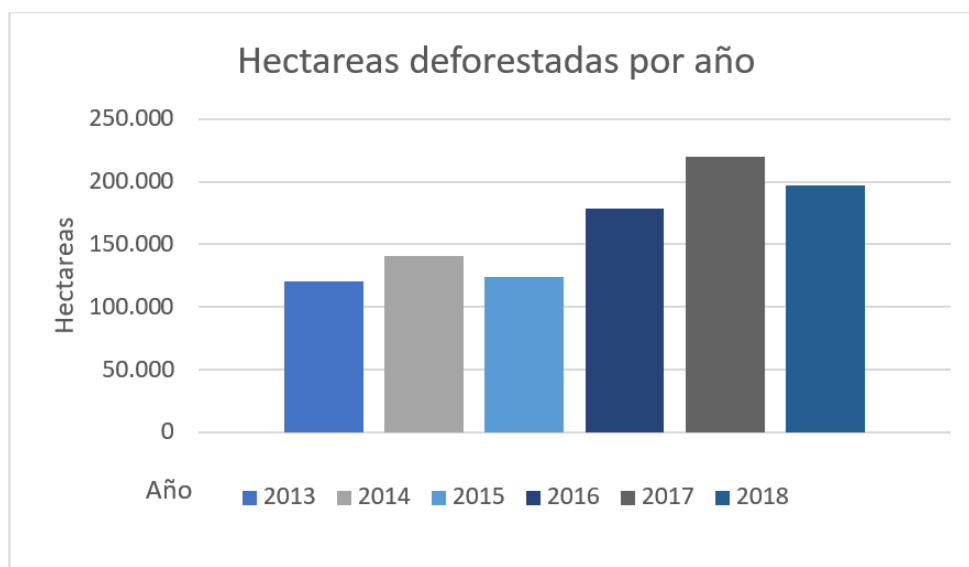
1.11.6. Aprovechamiento forestal

Un sistema es un conjunto de factores, pasos, etapas o acciones relacionados en forma ordenada para lograr un objetivo, en este caso el aprovechamiento (forestal) de impacto reducido (AIR), este implica pequeños cambios en relación con el aprovechamiento convencional, pero con grandes repercusiones en cuanto a la disminución del impacto negativo al bosque remanente; por ejemplo la tala dirigida, como (sub)sistema del sistema de aprovechamiento forestal, contiene actividades como la evaluación del árbol, la preparación de senderos de escape, la preparación de la tala y la tala misma, todas orientadas a aprovechar al máximo la madera del árbol, de forma segura y con un mínimo de daños a la vegetación remanente. (CATIE, 2006)

En Colombia Decreto 1791 del 4 de octubre de 1996 establece el régimen de aprovechamiento forestal. En este se describen las clases de aprovechamiento forestal, disposiciones sobre aprovechamiento forestal único de bosque natural, aprovechamientos forestales domésticos de bosques naturales, el procedimiento para la solicitud de aprovechamiento, las empresas y plantaciones forestales, la movilización, el control y vigilancia, entre otros. Aunque existen planes, protocolos o modelos para el aprovechamiento forestal, la deforestación puede ser reflejo de que en Colombia la ilegalidad en la tala de árboles es una amenaza para el medio ambiente.

Según el IDEAM para el periodo 2000 – 2005 se identificaron 1.578.012 ha deforestadas que representan un promedio agregado de 315.602 ha/año y en el periodo 2005 – 2010 se identificaron 1.409.868 ha deforestadas que representan un promedio agregado de 281.947 ha/año; en el año 2018 la deforestación fue de 197 159 ha, 10% menos que el año anterior, como se evidencia en el siguiente gráfico. Para el año 2017 el total de área deforestada fue de 219.973 ha con un crecimiento del 23% respecto al año 2016 en el que se identificaron 178.597 ha deforestadas y cerca del doble de ha deforestadas del año 2015 (124.035 ha).

Gráfica No 27. Hectáreas deforestadas por año



Fuente: Elaboración propia, cifras IDEAM

Tabla No. 9. Variables del Entorno Medioambiental

VARIABLES ENTORNO MEDIOAMBIENTAL		O/A	AM	am	om	OM
1	Factores medioambientales	A	X			
2	Reconocimientos legales otorgados por entidades ambientales.	O				X
3	Opción de nueva y más eficiente tecnología ambiental y productiva.	O				X
4	Desarrollo de nuevos materiales	A		X		
5	Políticas de protección ambiental	O			X	
6	Ineficientes sistemas de extracción y aprovechamiento forestal	A	X			
A: amenaza; am: amenaza menor; menor		O: oportunidad; OM: oportunidad mayor;		AM: amenaza mayor; om: oportunidad menor		

1.12. Entorno cultural

1.12.1. Cultura emprendedora

Según los datos del estudio Global Entrepreneurship Monitor (GEM) que se realizó en Colombia (en el año 2016), cerca del 70 por ciento de la población adulta (de 18 a 64 años de edad) percibe que ser empresario es una buena opción de carrera profesional, otorga alto estatus en la sociedad y es un tema de interés en los medios de comunicación. (Portafolio, 2016).

Cerca del 80 por ciento de los colombianos está de acuerdo con que la actividad de creación empresarial es positiva y les interesa. Alrededor del 70 por ciento de los encuestados considera tener las capacidades para realizarla” señala Rodrigo Varela Villegas, coordinador del proyecto GEM. (Portafolio, 2016).

Colombia ocupa el cuarto puesto en el listado de países con mayor número de emprendimientos innovadores en fase inicial, según la investigación “Apalancando la ambición y la innovación emprendedora” del Foro Económico Mundial. (Portafolio, 2016). "En Valle Impacta (programa de escalamiento empresarial liderado por la Cámara de Comercio de Cali y la Fundación Bolívar Davivienda) se contabilizan 102 emprendimientos que facturan en promedio más de \$3.500 millones al año", dijo Esteban Piedrahita, presidente de la Cámara de Comercio de Cali a El País. (El País 2019).

En el departamento se encuentra La Red Regional de Emprendimiento del Valle del Cauca la conforman entidades públicas y privadas que impulsan el desarrollo de la cultura emprendedora y propician espacios para incidir en políticas que la integren a los planes de desarrollo nacional y regional, para contribuir a la creación de empresas que aporten al crecimiento económico y bienestar de la región. (Cámara de Comercio de Cali, 2019).

1.12.2. Cultura hacia el cuidado del medio ambiente

La Encuesta ambiental industrial (EAI), realizada por el DANE (2018), muestra que los establecimientos industriales realizaron inversiones en protección y conservación del

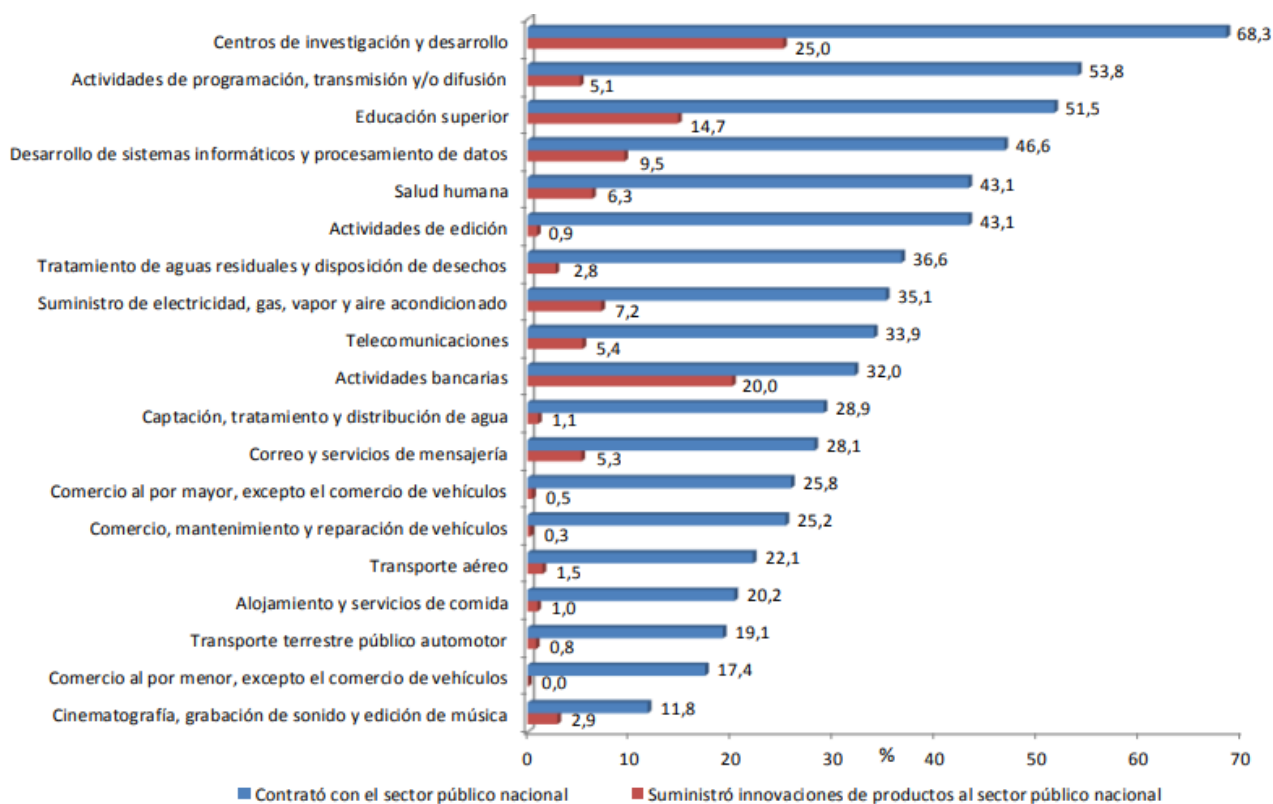
ambiente en el año 2016 por valor de \$236.243 millones. Las categorías de protección ambiental en las que se efectuaron las mayores inversiones fueron: protección del aire y el clima (56,8%), gestión de las aguas residuales (32,6%) y gestión de residuos (3,9%).

La EAI indica que, en el año 2016, los pagos para el desarrollo de programas de residuos posconsumo fueron de \$4.746 millones y las donaciones de los establecimientos industriales en el componente ambiental, alcanzaron los \$2.053 millones. (DANE, 2018).

1.12.3. Cultura tecnológica y de innovación

Según la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica en los sectores Servicios y Comercio – EDITS, para el período 2016-2017, los centros de I +D registraron el mayor porcentaje de empresas que tuvieron contratos para proveer servicios o bienes con entidades del sector público nacional, con 68,3% dentro de su subsector; y es la actividad que registra el mayor porcentaje (25,0%) de empresas que suministraron innovaciones en productos basadas en los contratos establecidos con estas entidades, la segunda son las actividades bancarias (DANE, EDITS, 2018). Esto refleja la gran relación, entre sector público y los centros de I + D, que promueve una cultura tecnológica y de innovación.

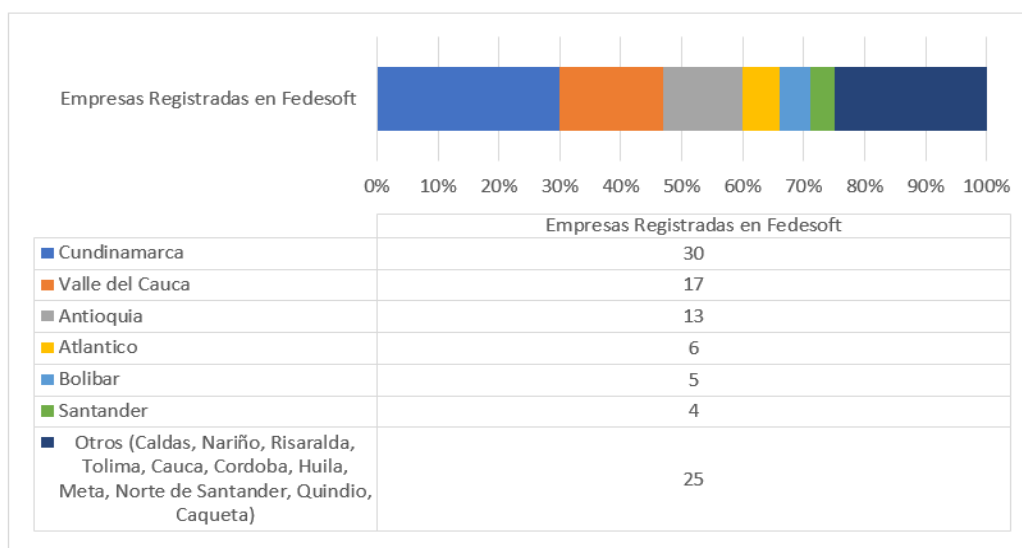
Gráfica No 27. Contratos con el sector público y su relación con innovaciones de productos



Fuente: DANE, EDITS

En el sector tecnología, la oferta colombiana es muy rica, hay compañías ofreciendo servicios de aplicaciones móviles, videojuegos, servicios financieros, telecomunicaciones, educación, entre otros; este mercado es movido por unas 6.000 firmas que venden 13.5 billones de pesos anualmente, representando el 1.6% del PIB (El País 2018). Colombia tiene un total de 53 empresas registradas ante Fedesoft, y el valle del Cauca, con 17 empresas, es segundo departamento con más empresas afiliadas, solo superado por Cundinamarca (Bogotá) (FEDESOFTE, 2019).

Gráfica No 28. Empresas por departamentos registradas en Fedesoft



Fuente. Elaboración propia, datos Fedesoft

De acuerdo con el Reporte Global de Tecnologías de la Información 2015, desarrollado por el Foro Económico Mundial, Colombia ocupó la posición 64 entre 143 economías del mundo. Este informe además resalta que el país es una de las cuatro economías en América Latina con la mayor utilización de las TIC (Portafolio, 2016).

Tabla No. 10. Variables del Entorno Cultural

VARIABLES ENTORNO CULTURAL		O/A	AM	am	om	OM
1	Cultura emprendedora	O				X
2	Cultura hacia el cuidado del medio ambiente	O			X	
3	Cultura tecnológica	O				X
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor; om: oportunidad menor						

1.13. Análisis Integrado del Entorno

Tabla No. 11. Análisis integrado del entorno.

Análisis Integrado del Entorno Organización: Mundo Maderas de Colombia S.A.S.			
Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la organización
Personal que no cuenta con las competencias para el desarrollo de actividades. ENTORNO SOCIAL	Las empresas estriberas continuamente necesitan contratar personal para diferentes cargos operativos, medios y altos. Por lo tanto, precisan de personal con las competencias y el conocimiento necesario.	En Colombia, para el año 2017, la población económicamente activa (PEA) se distribuye de la siguiente manera: 15,2% no posee ningún estudio, 23,2% completó la educación básica primaria, 5,7% completó la secundaria, 33,5% la educación media, 10,5% la educación técnica profesional y tecnológica, 8% la educación universitaria y sólo el 3,4% ha realizado algún postgrado. En los últimos 7 años la tendencia que se ha presentado, es una disminución de las personas con ningún tipo de estudio y un aumento de las personas con educación media y educación universitaria, sin embargo, el porcentaje de personas que poseen una educación media o menos sigue siendo	La poca fuerza laboral disponible con conocimientos especializados afecta a Mundo Maderas ya que la organización necesita conocimiento para funcionar y ser más competitiva. La falta de personal especializado presente en cada una de las actividades claves de la empresa dificulta una mejora continua en la organización y por el contrario, puede presentarse un estancamiento, por esto se considera un factor amenazante para la empresa.

Análisis Integrado del Entorno Organización: Mundo Maderas de Colombia S.A.S.			
Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la organización
		bastante alto con el 77,2%.	
Redes de apoyo privadas y públicas para el fortalecimiento y sostenibilidad. ENTORNO SOCIAL	Las empresas del sector estibero pueden verse beneficiadas por estas redes de apoyo que ofrecen: opciones de crédito y diferentes soluciones financieras, transferencia de conocimiento, promoción, relacionamiento entre empresas y emprendedores, oportunidades de investigación e innovación.	En el país existen diversas instituciones y entidades públicas y privadas, fundaciones, unidades adscritas y redes nacionales de apoyo para pequeños y medianos empresarios como Bancoldex, Propaís, Vallempresa365, Endeavor, Corporación Ventures, Colciencias y cámaras de comercio.	Para Mundo Maderas S.A.S. hacer parte de estas redes puede resultar beneficioso por el intercambio de conocimiento, la posibilidad de entrar en programas de financiación de innovación, la oportunidad de ampliar su red de contactos a nivel nacional e internacional y crear nuevas relaciones comerciales que podrán servir de para potenciar la organización.
Migración venezolana ENTORNO SOCIAL	La migración venezolana permite al sector y a la industria contratar personal calificado	la población migrante es en promedio 5 años más joven que la población local, lo que implica que hay un aumento en el tamaño de la población en edad productiva que resulta siendo un bono demográfico para el país y por ende una mejora en el crecimiento potencial de la economía	Mundo maderas podría incluir en sus políticas de bienestar social la contratación justa de población migrante

Análisis Integrado del Entorno Organización: Mundo Maderas de Colombia S.A.S.			
Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la organización
		colombiana.	
Iniciativa entorno a la generación de empleo en Colombia y la región. ENTORNO SOCIAL	El sector puede aprovechar este tipo de iniciativas para trabajar en conjunto con el ministerio de trabajo y nutrir sus procesos de contratación con personal idóneo tanto para trabajo operativo como administrativo.	El Ministerio del Trabajo, presentó en el transcurso del primer semestre del 2019, una iniciativa en política pública de empleo. Esta se concentra en tres pilares: formar a los trabajadores en las áreas que realmente necesita el país, impulsar el Servicio Público de Empleo (SPE) e incentivar el emprendimiento y fortalecimiento empresarial.	Al tener la necesidad de vincular nuevo personal cada que surge un aumento de la demanda. La organización puede aprovechar estas iniciativas haciendo del sistema público de empleo (SPE) y las bolsas de empleo una opción para poder contratar personal de manera ágil y eficaz.
Alta TRM que beneficia a las exportaciones y aumenta los costos de importación por guerra comercial entre China y EE.UU. ENTORNO ECONÓMICO	El sector puede aprovechar esta oportunidad para abrirse a mercados internacionales y animarse a exportar sus productos ya que obtendrán una alta remuneración, aunque deben cuidarse de importar tecnología, ya que el precio a pagar es bastante alto a comparación con años anteriores.	El dólar en Colombia ha alcanzado el precio más alto en la historia durante este año. En lo corrido de 2019, el peso colombiano ha presentado una devaluación frente al dólar de 6,9% Esto debido a la guerra comercial entre Estados Unidos y China, que los expertos estiman, aún está lejos de terminar.	Para la organización, la situación actual de la divisa puede repercutir en un aumento de pedidos de estibas para para el mercado exportador. Además de ser un momento ideal y una gran oportunidad para buscar clientes a nivel internacional. Sin embargo, la guerra comercial entre China y EE.UU es una gran amenaza ya que de continuar provocaría que los precios de los insumos, maquinaria y equipos traídos del

Análisis Integrado del Entorno Organización: Mundo Maderas de Colombia S.A.S.			
Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la organización
			extranjero sean mucho más altos.
Altos costos logísticos y poca inversión en las vías ENTORNO ECONÓMICO	Para los integrantes del sector estibero, estos altos costos logísticos son muy representativos y se evidencia mayoritariamente en el transporte, teniendo en cuenta que estos costos tienen relación con la situación actual de las vías y los costos del combustible (costos que también se han aumentado), se puede entender la conexión entre la poca inversión de las vías y los altos costos logísticos, lo que reduce el margen y afecta directamente los ingresos de estas compañías.	Según la Encuesta Nacional Logística 2018, una empresa en Colombia destina, en promedio, 13,5% de sus ingresos a los costos logísticos. Para la zona del pacífico sur esta cifra es del 23,8%. Los componentes de este costo son: Almacenamiento (46,5%), Transporte (35,2%), Administrativos (11,1%) y otros costos (7,2%). A esto se le suma, la poca inversión en las vías, solo 9 de los 29 proyectos de cuarta generación avanzaban sin inconvenientes, se prevé que para los meses siguientes el 82% de los proyectos estén en movimiento.	Para la Mundo Maderas de Colombia S.A.S. la logística es uno de los factores más importantes, ya que el espacio de almacenamiento es limitado y es necesario que el transporte sea efectivo para que exista una alta rotación del producto, cualquier inconveniente con el proveedor de transporte genera mayores gastos de tiempo y dinero, por esto, la gestión del transporte se convierte en una de las actividades principales de la organización.
Financiación por medio de FINAGRO.	El sector se beneficia de FINAGRO ya que este otorga recursos a las entidades financieras, para	FINAGRO ofrece recursos de crédito que permiten financiar las actividades relacionadas con la	La organización puede aplicar a créditos que tienen condiciones especiales favorables para financiar

Análisis Integrado del Entorno Organización: Mundo Maderas de Colombia S.A.S.			
Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la organización
ENTORNO ECONÓMICO	que éstas a su vez otorguen créditos a proyectos productivos, de transformación, comercialización, servicios de apoyo, actividades rurales y microcrédito. Además incentivos forestales y créditos especiales para algunas actividades	Producción, Agroindustria y Servicios de Apoyo en el sector agropecuario y actividades rurales. En el 2018, la entidad colocó \$15,26 billones en créditos para el desarrollo de proyectos productivos agropecuarios y de desarrollo rural en Colombia. Presentando un crecimiento del 3% frente al 2017.	proyectos desarrollados por la población individualmente calificada como víctima del conflicto armado interno, desplazada o reinsertada.
Iniciativas Clúster que impulsan la competitividad del Valle del Cauca ENTORNO ECONÓMICO	Actualmente, en la región no existe un clúster relacionado con las actividades de producción y transformación de la madera, de tal modo que las empresas del sector tienen que trabajar arduamente para integrarse en un clúster con el fin de crear estrategias conjuntas para impulsar su potencial, afrontar los retos de la globalización, aportando a la	Los 6 Clúster existentes en la región registraron ventas por COP 43 billones en 2016, equivalentes a 51,1% del PIB del Valle del Cauca y tuvieron un crecimiento real de 5,1% en 2016, 2,9 puntos más que el total de las empresas del departamento. En 2017 aumentaron el número de personas empleadas ayudando a contrarrestar el desempleo en la	Para Mundo Maderas de Colombia S.A.S. buscar aliados pertenecientes al mismo sector puede generar una red de proveedores locales, de transporte, logística y auxiliares de apoyo que permita atender una demanda mayor (internacional-nacional).

Análisis Integrado del Entorno Organización: Mundo Maderas de Colombia S.A.S.			
Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la organización
	economía regional y ganando mayor visibilidad	región.	
Crecimiento de la inversión extranjera, la producción industrial y aumento del número de exportaciones en el Valle del Cauca ENTORNO ECONÓMICO	Para el sector es importante la llegada de estos capitales extranjeros, ya que permite la creación de empresas manufactureras y de servicios que pueden aportar a las actividades claves de otras empresas, como proveedores, clientes, actividades de apoyo, entre otros. Igualmente, esto genera una mayor competitividad lo que obliga a las empresas del sector a gestionar mejor sus recursos para no quedarse atrás. En consecuencia, a medida que exista un enriquecimiento en la región y un crecimiento de la producción industrial, las grandes empresas demandarán mayores productos y servicios al sector, además de	Durante el 2018, la inversión extranjera en el Valle del Cauca se incrementó en un 55% con montos mayores a USD\$180 millones, para el 2019 la meta es de lograr inversiones cercanas a los USD\$183 millones. La producción industrial de Cali, Yumbo, Jamundí y Palmira presentó un aumento del 2,4% en relación con el año anterior. Por otra parte, el valor de las exportaciones totales del Valle del Cauca en 2018 aumentaron en 5,3%. Así como las partidas arancelarias exportadas.	Para Mundo Maderas el crecimiento productivo en la región se traduce en una mayor demanda de estibas y servicios relacionados, jalonando la organización a ser más productiva. La orientación exportadora de la región lleva a la empresa a emprender proyectos, que le permitan en un futuro cumplir las condiciones de calidad para atender mercados en el exterior.

Análisis Integrado del Entorno Organización: Mundo Maderas de Colombia S.A.S.			
Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la organización
	tener una mayor capacidad de compra. Por su parte, el aumento de las exportaciones genera márgenes más altos de ganancias e implica la entrada de mucho más capital extranjero a la región directamente a las empresas.		
Generación de programas e incentivos, orientados al fomento de I+D en las Pymes ENTORNO POLÍTICO, GUBERNAMENTAL E INSTITUCIONAL	En cualquier sector este tipo de incentivos permite que sus industrias proyecten prototipos y mejoras basadas en procesos de innovación; así mismo este tipo de programas se contemplan asesorías integrales tendientes a acompañar a las organizaciones a introducir productos innovadores en el mercado.	El Gobierno Nacional genera diferentes convocatorias para que las empresas puedan financiar proceso de innovación, en torno a mejorar su productividad, así como la generación de prototipos innovadores a través de diferentes convocatorias en donde intervienen entidades como FOMIPYME, COLCIENCIAS, SENA, BANCOLDEX, BID, USAID	Para la organización este tipo de incentivos son herramientas que le puede permitir desarrollar nuevos productos, generar innovación, incrementar la productividad de sus procesos por medio de diferentes programas de asesoría e incluso crear nuevas líneas de negocio que les garantice sostenibilidad y permanencia en el mercado.
Incumplimiento de los acuerdos de Paz	Para el sector esta variable constituye una gran amenaza ya que el	La fase de Implementación del proceso ha tenido diversos traspiés,	Siendo Mundo Maderas una organización que nació como un

Análisis Integrado del Entorno Organización: Mundo Maderas de Colombia S.A.S.			
Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la organización
ENTORNO POLÍTICO, GUBERNAMENTAL E INSTITUCIONAL	recrudescimiento de la guerra trae consigo un estancamiento económico, traducido en una baja demanda e inversión por parte del gobierno. La generación de violencia produce inestabilidad de las vías, un transporte ineficiente y una degradación social, todos estos factores son afectados ostensiblemente todo el aparato económico del país así como sus sectores.	representados en la no implementación de la reforma rural integral, así como el asesinato de excombatientes, líderes sociales e indígenas. A pesar de esto se destaca que el 90% (12.000) de los excombatientes siguen involucrados con el proceso de paz, a pesar de que miembros importantes de la ex organización guerrillera desertarán del proceso.	proyecto de carácter inclusivo, es importante tener en cuenta que el incumplimiento de los acuerdos provocarán la desfinanciación de los programas productivos y ayudas para el posicionamiento de diferentes empresas que participan dentro de este esquema.
Políticas públicas adoptadas por los gobiernos mundiales frente al cambio climático y su incidencia en el uso de la madera como materia prima	El sector puede verse amenazado económicamente por estas políticas, ya que al ser adoptadas por el gobierno, las obligaciones con respecto a la recolección y uso de la madera podrían ser más exigentes, además de aumentar la rigurosidad en la imposición de	la Unidad de Economía del Cambio Climático de la División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), ha elaborado doce documentos en los cuales se presentan recomendaciones de	Mundo Maderas de Colombia S.A.S. tiene la ventaja de usar madera reforestada 100% legal, sin embargo, estas políticas propuestas por CEPAL pueden repercutir en mayores requerimientos en el uso de la madera, nuevas obligaciones en cuanto al tratamiento que se le da a esta y sus

Análisis Integrado del Entorno Organización: Mundo Maderas de Colombia S.A.S.			
Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la organización
	sanciones a las empresas que no demuestren el uso de madera reforestada, por lo que algunas empresas del sector se verán obligadas a adquirir nuevas estrategias, incluso, cambiar de proveedores, algo que dispone de tiempo y dinero, ya que repercute directamente en la producción.	políticas públicas alrededor de agricultura; agua, biodiversidad y bosques. En uno de estos documentos resalta la creciente extracción de madera, la mayor demanda de leña, incremento de la infraestructura e incentivos económicos con enfoque incorrectos como los causantes de la deforestación y el cambio climático.	desechos, así como un límite para el uso de este material. Por esto, se considera como una posible amenaza. En este sentido es importante para la empresa hacer un seguimiento de la evolución de estas políticas en el país.
Negociaciones de Colombia con China ENTORNO INTERNACIONAL	Para el sector la importación de productos sustitutos que pueden llegar a ser más baratos representa una amenaza tangible dado que existe una falta de protección en el sector si entran nuevos competidores extranjeros.	Actualmente China es el segundo socio comercial de Colombia y el segundo inversor de Asia en el país, pero con un volumen aún muy bajo, de 40 millones de dólares anuales, que el Gobierno de Duque quiere ampliar. Colombia requiere inversiones en campo tecnológico, agrícola y energético.	Para la organización esto implica la necesidad de establecer acuerdos de compra con sus clientes y la evaluación de los procesos para que Mundo Maderas sea más productivo, teniendo en cuenta la tendencia de aperturas de mercado con China. También la organización deberá evaluar otras línea de negocio, para aprovechar el TLC y para protegerse de las afectaciones que pudieran tener los

Análisis Integrado del Entorno Organización: Mundo Maderas de Colombia S.A.S.			
Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la organización
			sectores que actualmente atiende.
Comercialización de productos en otros países y formar parte de tratados o acuerdos de libre comercio ENTORNO INTERNACIONAL	El crecimiento de las exportaciones, así como la posibilidad de exportar los propios productos del sector puede representar un clima propicio de crecimiento.	A la fecha, Colombia cuenta con 16 acuerdos comerciales y exportó \$ 39,1 Mil millones e importó \$ 44,3 Mil millones, dando como resultado un saldo comercial negativo de \$ 5,18 Mil millones. En 2017 el PIB de Colombia fue de \$ 314 Mil millones y su PIB per cápita fue de \$ 14,5 Mil.	La apertura comercial con otros países, siempre y cuando se de en igualdad de condiciones, incrementa la posibilidad de que los clientes de Mundo Maderas requieran más estibas, por lo que se traduce como una oportunidad de crecimiento para la organización, así como una oportunidad de exportar y expandirse.
Mecanización o automatización de ciertos procesos productivos optimizando y mejorando procesos. ENTORNO TECNOLÓGICO	Los avances de automatización en los procesos productivos en la industria han generado un gran impacto en la productividad y en los procesos logísticos de la industria, esto debido a que se entregan productos de la mejor calidad en tiempos bastante reducidos, con cantidades mínimas de desperdicios y con la seguridad de	Para el año 2020 se proyecta que el grado de automatización en el sector empresarial colombiano será de entre el 25% al 30%, lo cual es un enorme reto en materia de tecnología y mejoramiento de competencias de los Empleados.	Para la empresa implementar procesos de automatización le podría permitir aumentar su cuota del mercado, su productividad y calidad de sus productos y servicio, sin embargo involucra un reto en torno a la capacitación del personal por la implementación de las nuevas tecnologías.

Análisis Integrado del Entorno Organización: Mundo Maderas de Colombia S.A.S.			
Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la organización
	que la información que genera cada proceso permite la toma de decisiones más acertadas.		
Alto grado de obsolescencia tecnológica ocasionada por los rápidos cambios que no dan tiempo de respuesta, pero reposición de equipos debido a la capacidad de inversión ENTORNO TECNOLÓGICO	Para el sector la obsolescencia de la maquinaria y el equipo por llegada de nuevas tecnologías de automatización en los diferentes procesos de producción representa un gran reto, que involucra a todo el sector productivo, a las IES y a gobierno, ya que el sector debe estar a la vanguardia y debidamente adaptado a estos cambios en el entorno.	Entre 176 países, Colombia mantuvo el puesto 84 en cuanto a acceso, uso y habilidades en las TIC. Mientras parte del mundo se prepara para revoluciones como la inteligencia artificial, en el país el acceso a banda ancha móvil y el diseño de políticas que fomenten la evolución aún son un reto.	La obsolescencia puede impactar a la empresa debido a que la maquinaria para la producción de estibas ha avanzado mucho desde la creación de la empresa, hoy en día la automatización de los procesos y los avances tecnológicos TIC puede representar una gran diferencia en la productividad de la empresa, frente a sus competidores en un mercado que tiende a globalizarse.
Poca formación y capacitación del personal en procesos con alto grado de innovación tecnológica. ENTORNO TECNOLÓGICO	El sector está expuesto a las nuevas exigencias laborales del mercado internacional para la preparación y reclutamiento de personal capacitado en las nuevas tecnologías. Sin embargo, la	En Colombia el 87,2 % de las empresas están desarrollando o prevén implantar planes de capacitación para sus empleados. Mayormente se enfocan en el personal vinculado a la producción (48,8 %) y en menor	Como política la empresa emplea personas reinsertadas del conflicto armado así como personas con poca y nula experiencia laboral, generando procesos de aprendizaje dentro de la organización. En este sentido

Análisis Integrado del Entorno Organización: Mundo Maderas de Colombia S.A.S.			
Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la organización
	situación laboral en Colombia permanece con la misma tendencia pues existe falta de personal capacitado en estas áreas para cumplir con los requisitos que algunas empresas desean, esto genera de igual forma presión en el mercado laboral. Los empresarios desean reclutar personas ya capacitadas pues existen diferentes barreras para la capacitación del personal especialmente en las micro, pequeñas y medianas empresas.	medida a la innovación y desarrollo (4,1 %) entre otros segmentos. Los desafíos de las capacitaciones se configuran en torno a la falta de disponibilidad de los funcionarios por tiempo y horarios (37,3 %), el presupuesto limitado (28,9 %) y la falta de programas especializados es un problema que señalaron 7,7 %.	Mundo Maderas deberá ahondar esfuerzos para continuar con esta política, ya que se requerirá mayor capacitación y conocimiento en los diferentes procesos de la compañía, teniendo en cuenta el cambio tecnológico. Cabe resaltar que independientemente de su origen la organización requiere personal con conocimiento en las diferentes tecnologías.
Iniciativa del gobierno para impulsar el emprendimiento, el crecimiento y la consolidación de las MiPymes en Colombia Ley 1819 29 Dic del 2019	Para el Sector el Pacto por el emprendimiento, jalona su crecimiento ya que se enfoca en lograr que las empresas de todos los sectores económicos, durante todo su ciclo de vida, cuenten con una mayor formación,	Con esta apuesta del actual gobierno nacional se espera que durante los cuatro años 4.000 Mipymes estén participando en el programa de Fábricas de Productividad. En él pueden identificar las falencias de los procesos	Empresas como Mundo Maderas de Colombia S.A.S., que están en busca de consolidación y crecimiento, tienen la oportunidad de aprovechar convocatorias, facilidades de financiamiento, apoyo en el diagnóstico,

Análisis Integrado del Entorno Organización: Mundo Maderas de Colombia S.A.S.			
Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la organización
ENTORNO JURÍDICO	formalización y acompañamiento en un entorno propicio para hacer negocios y puedan aprovechar la tecnología para generar una oferta exportable. Especialmente las MiPymes.	productivos con respecto a los competidores y adoptar tecnologías que se reflejen en mayores utilidades.	asistencia técnica y acompañamiento que estipula el Plan Nacional de Desarrollo (PND). Por otro lado la Ley de recaudación deja en una disyuntiva a empresas como Mundo Maderas ya que desfinancia sus actividades diarias en consecuencia a los largos periodos de recaudación de carteras.
ENTORNO JURIDICO Declaración de estado de emergencia	La declaración de estado de emergencia y los diferentes instrumentos legales con que se regulo el periodo de la emergencia sanitaria nacional tenia una incidencia directa, pues este no solo dictaba las condiciones bajo las que la organización podía operar, sino que exigía el cumplimiento de protocolos y medidas de bioseguridad con el fin de proteger a lo empleados y	El gobierno nacional reconoce algunas actividades como de interés nacional, y concede autonomía en aspectos contractuales, laborales y financieros a las organizaciones, además les obliga a cumplir protocolos de bioseguridad que incrementaron de manera significativa los costes logísticos.	Mundo madera de Colombia, por su función se relación directamente como proveedora de empresas que proveen alimentos son consideradas de interés nacional, por otra parte existen clientes que no entran en esta denominación y deben suspender actividades afectando directamente la organización.

Análisis Integrado del Entorno Organización: Mundo Maderas de Colombia S.A.S.			
Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la organización
	consumidores, por lo que eran de obligatorio cumplimiento		
Factores medioambientales ENTORNO MEDIOAMBIENTAL	Para el sector la materia prima legal para la elaboración de productos de madera proviene de los bosques implantados, en su mayoría, y de los bosques nativos, en un pequeño porcentaje. Una variación en los diferentes factores medioambientales que afecten el suelo, el agua y el aire, puede representar para el sector baja productividad al afectar de forma negativa los servicios eco-sistémicos de los suelos.	El 40% equivalente a 45.379.058 ha de la superficie continental e insular de Colombia, presenta algún grado de degradación de suelos por erosión. La Región Pacífico recibe lluvias entre 3.000 y 12.000 mm por año, constituyéndose en una de las más lluviosas del mundo.	Mundo Maderas de Colombia S.A.S. está ligada a la oferta de madera, procesos medioambientales como erosión, salinización y compactación de suelos, pérdida de la biodiversidad, entre otros, hacen que el precio de adquisición sea más costoso. Las lluvias pueden provocar que el transporte de la materia prima se vea interrumpido o tarde más en llegar, retrasando la producción en planta si no se cuenta con disponibilidad de madera u otro proveedor.
Reconocimientos legales otorgados por entidades ambientales. ENTORNO MEDIOAMBIENTAL	Las empresas que utilizan la madera en sus procesos productivos son vigilados u apoyados por	En el Valle de Cauca, la CVC entrega cada año la distinción ambiental HALCÓN DE ORO, que	Mundo Maderas de Colombia S.A.S. al trabajar con madera está obligada a cumplir con ciertos requerimientos que

Análisis Integrado del Entorno Organización: Mundo Maderas de Colombia S.A.S.			
Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la organización
	entidades que defienden el medio ambiente; los reconocimientos, premios, permisos, licencias otorgadas por entidades ambientales permiten visibilizar las empresas como un lugar de comercio forestal responsable, generando una imagen de confianza ante el consumidor e incentiva el comercio sostenible de los recursos ambientales.	reconocen aquellas personas o entidades que se destaquen por su trabajo ambiental, buscando incentivar la participación de los distintos actores sociales en la labor de protección y preservación del medio ambiente y los recursos naturales.	muestren el cumplimiento de las normas, sin embargo estos al ser obligatorios no tiene tanto peso, como lo puede tener un reconocimiento obtenido por ir más allá de lo obligatorio; siendo esta una forma de visibilizarse, logrando ser tenida en cuenta por los clientes a la hora de elegir el proveedor de estibas.
Ineficientes sistemas de extracción y aprovechamiento forestal ENTORNO MEDIOAMBIENTAL	Las empresas del sector que están comprometidas con el cuidado del medio ambiente buscan producir con madera resultado del Aprovechamiento forestal regido a la norma y con el mínimo de daños a la vegetación. Malas prácticas en este sentido afectan	En Colombia Decreto 1791 del 4 de octubre de 1996 establece el régimen de aprovechamiento forestal, sin embargo, la deforestación (197.159 ha en el 2018) puede ser reflejo de que en Colombia la ilegalidad en la tala de árboles es una amenaza para el medio ambiente.	Aunque Mundo Maderas no se encarga de realizar el Aprovechamiento forestal de la madera que llega a su planta, si debe preocuparse de demandar que sus proveedores garanticen que la extracción del árbol se hizo adecuadamente. Por eso una mala práctica de aprovechamiento del recurso no solo

Análisis Integrado del Entorno Organización: Mundo Maderas de Colombia S.A.S.			
Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la organización
	a todo el sector maderero		aumenta los costos de la materia prima sino también el riesgo de no entregar productos certificados.
Desarrollo de nuevos materiales como estrategia ambiental ENTORNO MEDIOAMBIENTAL	El desarrollo de nuevos materiales está orientado a la preservación y protección del medio ambiente, la reducción del consumo de materias primas, buscando mejoras en la productividad de las empresas, ofreciendo beneficios alternos con nuevos productos. En este sentido puede constituir un reto para las empresas del sector ya que estar en esta tendencia requiere actualización tecnológica y capacitación del personal, así como nuevos aliados estratégicos.	Ejemplo del Desarrollo de nuevos materiales es el “Wood Plastic Composites (WPC)” o compuestos de madera plástica, son materiales compuestos de fibras de madera y plástico que ofrecen gran resistencia a la intemperie. Otro ejemplo se encuentra en CocoPallet International, es una empresa que fabrica estibas de desechos de coco.	Mundo Maderas está enfocada en la producción de estibas de madera, la utilización de residuos o creación de un nuevo subproducto, le puede abrir puertas en mercados nuevos que buscan diversificación, innovación y protección ambiental. El desarrollo de nuevos materiales lleva a la empresa a procurar esfuerzos en torno a la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico, para esto deberá afianzar relaciones con las IES (instituciones de educación superior), con Colciencias y otros actores de SNCTeI (Sistema nacional de ciencia tecnología e innovación).

Análisis Integrado del Entorno Organización: Mundo Maderas de Colombia S.A.S.			
Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la organización
Cultura emprendedora Cultura tecnológica y de innovación ENTORNO CULTURAL	Para el Sector el emprendimiento genera nuevas oportunidades de innovación, nuevos mercados y la gestión de conocimiento nuevo. Así mismo la facilidad de nuevas tecnologías jalonan al sector a diversificarse, ser más productivo, actualizarse y mejorar.	Cerca del 80 por ciento de los colombianos está de acuerdo con que la actividad de creación empresarial es positiva y les interesa. Colombia ocupa el cuarto puesto en el listado de países con mayor número de emprendimientos innovadores en fase inicial, según la investigación “Apalancando la ambición y la innovación emprendedora” del Foro Económico Mundial. Colombia tiene un total de 53 empresas registradas ante Fedesoft (Federación Colombiana de la Industria de Software y TI) y el valle del Cauca, con 17 empresas, es segundo departamento con más empresas afiliadas, solo superado por Cundinamarca	Mundo Maderas de Colombia S.A.S es resultado de la cultura emprendedora, estas variables afectan positivamente la organización ya que contribuyen al desenvolvimiento económico lo que se traduce como una mayor oportunidad de mercados, sin embargo presenta un reto para la organización ya que deberá actualizarse continuamente para estar a la par de las exigencias del mercado con mejores y nuevo productos.

Análisis Integrado del Entorno Organización: Mundo Maderas de Colombia S.A.S.			
Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la organización
		(Bogotá)	

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA :

Se inicio el proceso de actualización utilizando la matriz DOFA desarrollada por el equipo interdisciplinario en el año 2020, consignada en la tesis de grado de Tania Maribel colimba denominada ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2020 - 2024 PARA LA EMPRESA MUNDO MADERAS DE COLOMBIA S.A.S., esta matriz se presentará a continuación:

Tabla No.12 Listado DOFA Fortalezas y debilidades equipo interdisciplinario 2019

No	FORTALEZAS	No	DEBILIDADES
F1	Incremento consecutivo en las ventas y cumplimiento de metas y presupuesto de ventas	D1	Falta de gestión en marketing y consecución y selección de nuevos clientes, hay dependencia de pocos clientes, No hay gestión de marketing digital, manejo de redes y difusión
F2	Mantenimiento de buenas relaciones con los clientes más importantes.	D2	No se cuenta con una base de datos que consolide las órdenes de compra, no se realiza un seguimiento de las mismas
F3	Certificaciones vigentes SGC y	D3	No hay diversificación e innovación en el

No	FORTALEZAS	No	DEBILIDADES
	CVC, así como reconocimiento por instituciones como Bavaria, Emprender Paz, entre otros.		portafolio de productos y servicios
F4	Ubicación geográfica estratégica cerca al Puerto de Buenaventura y a sus principales clientes	D4	Débil relacionamiento institucional y comercial lo que dificulta afianzar las negociaciones con las empresas e instituciones, no se ha consolidado proceso PQRS
F5	Cumplimiento de los requerimientos de calidad exigidos por clientes relevantes como Bavaria, Cemex, Ingredión.	D5	No se cuenta con herramientas informáticas (software) en la gestión de ventas, gestión financiera y para el apoyo en producción y la respectiva gestión de información de esta área, además, el software contable no se integra con las demás áreas lo que induce a errores, no hay factura electrónica.
F6	Convenios estratégicos con la ARN para apoyar la ruta de la reintegración y normalización dentro del marco del proceso de paz.	D6	No se realizan actividades de vigilancia estratégica y benchmarking, se desconoce lo que está pasando en el entorno y en el sector
F7	Se cuenta con aliados estratégicos como Smurfit Kappa Cartón de Colombia, Fundación Carvajal y Universidad del Valle.	D7	Falta de planeación en la producción lo que dificulta establecer compromisos de venta
F8	Disposición y compromiso de los integrantes de compañía a aprender, al cambio y al trabajo en equipo.	D8	No se ha caracterizado completamente el proceso de producción por lo que se desconoce la capacidad instalada real.
F9	Políticas de contratación inclusiva que dan cuenta de la responsabilidad social de la compañía	D9	Mala gestión en el proceso de cotización por el desconocimiento real de los costos de producción
F10	Maquinaria de buena calidad, con menos de 5 años de uso y en buen estado.	D10	No hay una cultura organizacional que promueva el seguimiento, el liderazgo y el compromiso en los espacios destinados a las reuniones de trabajo de las diferentes áreas, manejo de formatos entre otros.
F11	Cumplimiento de la reglamentación NIMF-15 y certificación para la realización de tratamiento	D11	No hay integración en los sistemas de gestión (calidad, SGSST, ambiental), no hay control del cumplimiento de las norma de seguridad

No	FORTALEZAS	No	DEBILIDADES
	fitosanitario que permite la producción de estibas de exportación		laboral (no funciona el COPASST).
		D12	No hay un sistema de control de calidad por proceso, que permita verificar los requerimientos en cada etapa, ni la generación de indicadores para la toma de decisiones estratégicas.
		D13	Deficiente gestión de proveedores, no hay protocolo en la vinculación del servicio de transporte, así como la entrada del personal externo a la planta.
		D14	No hay un seguimiento y control de los subproductos en las diferentes etapas, y no se genera mayor aprovechamiento que el térmico.
		D15	Imposibilidad de hacer mejoras en infraestructura al no contar con un espacio propio.
		D16	No hay un adecuado respaldo eléctrico que permita un funcionamiento adecuado de los procesos, no se encuentra implementado el reglamento técnico de instalaciones eléctricas (retie).
		D17	No hay gestión integral de mantenimiento, inventario de manteamiento, revisiones locativas, generación de indicadores, e inventarios en general. Así como una falta de control de cumplimiento de los mantenimientos preventivos en los tiempos estipulados.
		D18	No hay gestión logística, se carece de cronogramas de entregas para cumplir adecuadamente con los horarios establecidos por el cliente, No hay acuerdos comerciales para garantizar la disponibilidad permanente de los vehículos para realizar las entregas al cliente.

No	FORTALEZAS	No	DEBILIDADES
		D19	Capacidad limitada de algunas etapas de producción como el horno de secado, el proceso de reaserrado, inmunizado. Así como la falta de protocolos que estandaricen procedimientos tales como la descarga de materia prima, la cubicación, transporte entre procesos, entre otros.
		D20	Limitada capacidad y gestión de la producción respecto a la generación de metas, indicadores, planes de contingencia y control de calidad.
		D21	No hay gestión del plan de entrenamiento y capacitación para los colaboradores administrativos y no existe un protocolo ni control en el entrenamiento operativo del personal que ingresa al área de producción. No se realiza gestión del conocimiento
		D22	Falta de formación por parte de lo socios en temas como direccionamiento estratégico, liderazgo, habilidades gerenciales, entre otras.
		D23	No existe integración de personal especializado en temas estratégicos como calidad, producción, innovación
		D24	Falta de gestión y planeación financiera representada en inconsistencias en los estados financieros y flujo de caja, así como su análisis y diagnóstico, plan de pagos, control de recaudos y ejecución presupuestal, entre otras
		D25	No se ha generado una cultura de autocuidado en las diferentes áreas y no se ha protocolizado lo referente a las pausas activas.
		D26	La poca gestión de recursos para actividades de investigación y desarrollo
		D27	Falta de gestión y trazabilidad de la información que se genera en el área de producción, no hay un responsable que

No	FORTALEZAS	No	DEBILIDADES
			controle el diligenciamiento de los formatos físicos por lo que la información no es ordenada y termina perdiéndose.
		D28	No hay condiciones óptimas en el suelo del patio de la planta que ocasiona problemas como el atascamiento del montacargas y dificultad para maniobrar las rolas enterradas demorando los procesos productivos mayormente en épocas de invierno.
		D29	Limitado espacio de almacenamiento que se evidencia cuando se presentan contingencias con los transportadores y con la acumulación de estibas para reparación.
		D30	Falta de señalización en la planta en temas como la división de productos en el almacén y los transportes entre procesos.

Fuente: Fortalezas y Debilidades identificadas de información suministrada por Mundo Maderas, entrevistas, talleres, vigilancia estratégica, análisis de entornos, de sector, modelo de negocio, benchmarking, y otras actividades realizadas por el equipo asesor. 2019

Tabla No 13. Listado DOFA Oportunidades y amenazas equipo interdisciplinario 2019

No	OPORTUNIDADES	No	AMENAZAS
O1	La gestión de recursos por su orientación social, líneas de financiamiento y tipo de emprendimiento	A1	Dependencia en las ventas al tener pocos clientes
O2	Redes de apoyo probadas y públicas para el fortalecimiento y sostenibilidad	A2	Obsolescencia tecnología en las maquinas utilizadas para la producción
O3	Políticas públicas en torno a la generación de empleo y reinserción	A3	Elevados costos de Importación
O4	Oportunidad para exportar por la TRM	A4	Niveles de inflación altos
O5	Creación de clúster a nivel departamental	A5	Recesión económica mundial, guerra comercial entre Estados Unidos y China
O6	Inversión extranjera que se traduce en	A6	Incumplimiento de los acuerdos de paz e

No	OPORTUNIDADES	No	AMENAZAS
	la creación de empresas manufactureras y de servicios en el sur occidente de Colombia		inestabilidad social
O7	Crecimiento de la producción Industrial regional	A7	Incremento en los costos logísticos, poca inversión en el mejoramiento de vías, subida de los precios de combustible
O8	Crecimiento del potencial exportador del Valle del Cauca	A8	Políticas públicas que deriven en la resistencia a la utilización de la madera
O9	Generación de programas e Incentivos orientados al fomento de la I+D en la Pymes por parte de Colciencias, Sena, Bancoldex entre otros.	A9	Baja producción industrial en Colombia
O10	Aprovechamiento de residuos en productos de alto valor agregado	A10	Altas tasas de deforestación
O11	Integración con servicios de logística integral y transporte.	A11	Poca capacitación del personal en procesos que requieran grados de sofisticación e innovación
O12	Posibilidad de acceder a mercados verdes con productos innovadores por el uso de madera legal (reforestada)	A12	Pago de clientes a largos plazos e inestabilidad jurídica
O13	Reconocimiento por su valor como emprendimiento social y ejemplo de reinserción.	A13	Incursión de competidores extranjeros en acuerdos comerciales con menores costos de producción
O14	La posibilidad de integración tecnológica en los productos que ofrece a compañía	A14	Las consecuencias del cambio climático
O15	Posibilidad de adaptar los procesos siguiendo la tendencia de líneas de producción automatizadas que disminuye tiempo y esfuerzo	A15	Alto poder de negociación de los proveedores y los clientes
O16	Posibilidad de adquirir máquinas asequibles para facilitar el transporte de aserrín.	A16	La diferenciación por precio en el sector
O17	Opciones tecnológicas disponibles que facilitan la trazabilidad de la información	A17	La poca integración en el sector (clúster, aliados estratégicos)

2.1. DOFA

Se realizaron talleres que liderados por el equipo interdisciplinario de la universidad del valle permitieron identificar y clasificar los componentes de la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) esta herramienta permite realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización y las distintas relaciones o factores que la afectan

A continuación, se presenta la actualización realizada sobre la matriz DOFA

Tabla No. 14 LISTADO FORTALEZAS Y DEBILIDADES

No	FORTALEZAS	No	DEBILIDADES
F1	Incremento consecutivo en las ventas y cumplimiento del presupuesto de ventas por encima de la meta propuesta.	D1	No hay gestión de marketing digital, manejo de redes y difusión.
F2	buenas relaciones con los clientes Actuales	D2	Falta de investigación de mercado para la diversificación, ampliación e innovación del portafolio de productos y servicios.
F3	Se cuenta con un proveedor de materia prima certificado en FSC (Forest Stewardship Council) el cual realiza un manejo adecuado y responsable de los recursos y con el medio ambiente.	D3	No se cuenta con herramientas informáticas (software) en la gestión de ventas, gestión financiera y gestión de producción, además el software contable no cuenta con factura electrónica y no se integra con las demás áreas de la empresa.
F4	Excelente relación con el proveedor de madera, que le permite a la compañía tener crédito, y otros beneficios	D4	No se realizan actividades de vigilancia estratégica y benchmarking, se desconoce lo que está pasando en el entorno y en el sector.
F5	Reconocimiento por distintas empresas, asociaciones, fundaciones e instituciones como: Bavaria, Fundación Social (Emprender Paz), Konrad Adenauer, ANDI, Ministerio de Medio ambiente y Desarrollo Sostenible, Fundación Carvajal, Icontec, CVC, Universidad del Valle entre otros. (Generación de oportunidades que apoyan proceso de paz, Empresas Inspiradoras, Negocios Verdes, Huella de	D5	No se ha caracterizado completamente el proceso de producción por lo que se desconoce la capacidad instalada real.

No	FORTALEZAS	No	DEBILIDADES
	Carbono)		
F6	Ubicación geográfica estratégica cerca de sus principales clientes y proveedores, en la zona de Cencar, con fácil circulación para ciudades fuera de Cali, así como también la cercanía al Puerto de Buenaventura.	D6	El proceso de cotización de algunos productos no tiene en cuenta costos que no están parametrizados
F7	Cumplimiento de los requerimientos de calidad exigidos por clientes.	D7	No se cuenta con un sistema que permita establecer los costos de producción en tiempo real
F8	Convenio estratégico con la ARN para apoyar la ruta de la reintegración y normalización a la vida civil, dentro del marco del proceso de paz.	D8	No se cuenta con un programa de costeo actualizado lo que no permite integrar todos los productos y/o servicios que se ofrecen. Adicional a esto, en algunos productos no refleja el tiempo real de mano de obra invertido en ellos.
F9	Se cuenta con aliados estratégicos como Smurfit Kappa Cartón de Colombia, Fundación Carvajal y Universidad del Valle.	D9	Falta mejorar la cultura organizacional que promueva el seguimiento, el liderazgo y el compromiso en los espacios donde se desarrollan las actividades de trabajo.
F10	Se cuenta con un equipo de trabajo que tiene formación profesional, comprometida con los planes y el desarrollo de la empresa.	D10	Falta mejorar el cumplimiento de las norma de seguridad laboral (no funciona el COPASST).
F11	Políticas de contratación de personal inclusivas que dan cuenta de la responsabilidad social de la compañía.	D11	Aun no se han consolidado las acciones del sistema de gestión de calidad, no hay un seguimiento a indicadores que permitan un correcto control a tiempo
F12	Empresa perteneciente al sector primario e industrial, lo que le permite continuar operaciones en condiciones de emergencia sanitaria bajo estrictas medidas de bioseguridad.	D12	Falta de cumplimiento del protocolo existente para el ingreso del personal externo a la planta.
F13	La distribución de la planta de producción permite un correcto distanciamiento social entre los colaboradores, lo que facilita el cumplimiento de las medidas de	D15	Se tiene una capacidad limitada de algunas etapas de producción como el horno de secado. Así como la falta de protocolos que estandaricen procedimientos tales como, el transporte de material entre procesos.

No	FORTALEZAS	No	DEBILIDADES
	distanciamiento social establecidas y reduciendo el riesgo de contagio de COVID-19 entre el personal.		
F14	Factor diferencial ante los clientes, dada la responsabilidad social empresarial, en temas de reinserción a la vida civil, por parte de las personas que conforman la empresa.	D16	Falta establecer de manera técnica la capacidad máxima de producción de la planta, para las diferentes referencias de productos, adicional a ello, falta establecer de manera técnica la capacidad productiva de cada máquina para el establecimiento de algunas metas.
F15	Se cuenta con fuentes de financiación para el desarrollo de proyectos encaminados a la expansión de la empresa.	D17	Limitada gestión de la planeación de la producción respecto a la generación de metas, indicadores, planes de contingencia y control de calidad.
F16	Capacidad y flexibilidad en las líneas de producción para responder a los requerimientos de producción de manera rápida y eficiente.	D13	No se cuenta con el aprovechamiento del material sobrante de la producción, con medidas inferiores a las requeridas en el proceso productivo, para dar paso a la creación de subproductos
F17	Alta fidelización de clientes, al contar con una permanencia de estos, de mínimo 8 años.	D14	No hay un adecuado respaldo eléctrico que permita un funcionamiento correcto de los procesos, no se encuentra implementado el reglamento técnico de instalaciones eléctricas (retie).
F18	Posicionamiento en ventas destacado a nivel regional respecto a empresas del sector, que cuentan con mayor capacidad instalada y mas tiempo en el mercado. (1er Lugar)	D18	No existe un plan ni protocolo de entrenamiento y capacitación para los colaboradores administrativos y operativos
F19	Se cuenta con la experiencia en el trabajo con la madera	D19	Falta de formación por parte de los socios en temas como direccionamiento estratégico, liderazgo, habilidades gerenciales, entre otras.
F20	Se cuenta con vehículos propios que facilitan el acceso, transporte y reduce costos respecto al transporte de materia prima desde los sitios de despacho que tiene el proveedor.	D20	Falta de gestión y planeación financiera representada en inconsistencias en los estados financieros y flujo de caja, así como su análisis y diagnóstico, plan de pagos, control de recaudos y ejecución presupuestal, entre otras.
F21	Se cuenta con personal con experticia en funciones operativas,	D21	Falta la consolidación de una cultura de autocuidado en las diferentes áreas y no se ha

No	FORTALEZAS	No	DEBILIDADES
	con larga vinculación a la empresa.		protocolizado lo referente a las pausas activas.
F22	Se cuenta con local propio, que facilita la realización de adecuaciones necesarias para una mejor operación, ayudando así a mejorar la productividad.	D22	Poca gestión de recursos para actividades de investigación y desarrollo.
F23	Toma de decisiones en los pedidos eventuales (que no están programados)	D23	No se realiza ningún esfuerzo en torno a la gestión del conocimiento.
F24	Se cuenta con reconocimiento por parte de la CVC (Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca) sobre la procedencia legal de la materia prima (madera), así como de la promoción hacia el manejo forestal sostenible concedido en la más alta categoría (Diamante)	D24	Poco relacionamiento comercial, generando dependencia de pocos clientes
		D25	No se cuenta con un sistema de protección contra incendios que aminore el riesgo en caso de un siniestro.
		D27	Obsolescencia tecnológica en las maquinas utilizadas para la producción.
		D28	Dependencia de un solo proveedor de madera

Fuente: Fortalezas y Debilidades identificadas de información suministrada por Mundo Maderas, entrevistas, talleres, vigilancia estratégica, análisis de entornos, de sector, modelo de negocio, benchmarking, y otras actividades realizadas por el equipo asesor entre el 2019 y 2021

Tabla No 15. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

No	OPORTUNIDADES	No	AMENAZAS
O1	La gestión de recursos por su orientación social, líneas de financiamiento y tipo de emprendimiento.	A1	Elevados costos de Importación. Volatilidad de la tasa de cambio

No	OPORTUNIDADES	No	AMENAZAS
O2	Redes de apoyo privadas y públicas para el fortalecimiento del sector y su sostenibilidad.	A2	Niveles de inflación bajos, indicadores de recesión
O3	Políticas públicas en torno a la generación de empleo y reinserción.	A3	Recesión económica mundial, guerra comercial entre Estados Unidos y China.
O4	Oportunidad tanto para exportar producto terminado como para importar maquinaria y herramientas al bajar la TRM, generándose así menores costos en la producción.	A4	Incumplimiento de los acuerdos de paz e inestabilidad social.
O5	Creación de clúster negocios verdes, gremios y otros similares a nivel departamental.	A5	Incremento en los costos logísticos, poca inversión en el mejoramiento de vías, subida de los precios de combustible.
O6	Inversión extranjera que se traduce en la creación de empresas manufactureras y de servicios en el sur occidente de Colombia-orientación a negocios verdes	A6	Políticas públicas que deriven en la resistencia a la utilización de la madera.
O7	Crecimiento de la producción Industrial regional.	A7	Disminución en la producción industrial en Colombia.
O8	Crecimiento del potencial exportador del Valle del Cauca.	A8	Altas tasas de deforestación sin hacer recuperación de bosques
O9	Generación de programas e Incentivos orientados al fomento de la I+D en las Pymes por parte de Colciencias, Sena, Bancoldex entre otros.	A9	Incursión de competidores extranjeros en acuerdos comerciales con menores costos de producción.
O10	Aprovechamiento de residuos en productos de alto valor agregado.	A10	Las consecuencias del cambio climático en torno a la disminución de la productividad en el campo, desastres naturales y las demás dificultades.
		A11	Alto poder de negociación de los proveedores y los clientes.
		A12	El sector compite con productos la mayor diferenciación es el precio.
		A13	La poca integración en el sector (clúster, aliados estratégicos)
		A14	Crisis económica provocada por la pandemia covid 19 en los sectores donde

No	OPORTUNIDADES	No	AMENAZAS
			se encuentran los principales clientes de la organización.
		A15	Suspensión de actividades debido a medidas asumidas por gobierno para mitigar emergencia sanitaria
		A16	A nivel mundial, no hay reaseguradoras que presten sus servicios para empresas del sector maderero, dificultando así la obtención de un seguro para cubrir los riesgos propios de la actividad productiva.
		A17	La Competencia Está Utilizando los mismos procedimientos de utilización materia prima

Posteriormente se realizaron 2 clasificaciones para cada componente de la matriz DOFA, la primera ubica cada ítem según 6 categorías que obedecen a los diferentes departamentos de la organización (cultura organizacional, financiero, gestión interna, innovación, marketing y producción) la segunda asigna un criterio de afectación que indica el nivel de oportunidad con el que se deben atender las mismas, para esta clasificación se establecen 3 categorías, la primera se denominó menor e indica que este ítem afecta la organización pero que el nivel de atención que requiere puede ser poco, el nivel medio plantea que este ítem requiere mayor atención y debe ser priorizado y por último el nivel mayor que indica una alta afectación para la organización y demanda un nivel de atención crítico.

Como herramienta se utilizaron nueve niveles para realizar una subclasificación en cada uno de los niveles ya descritos, a continuación, se ilustra la escala para cada una de las variables de la matriz DOFA

Grafica No.29 clasificación variables matriz DOFA

	Fortaleza Menor			Fortaleza			Gran Fortaleza		
FORTALEZAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Gran Debilidad			Debilidad			Debilidad Menor		

DEBILIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---

	Gran Amenaza			Amenaza			Amenaza Menor		
AMENAZAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9

	Oportunidad Menor			Oportunidad			Gran Oportunidad		
OPORTUNIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Fuente: Talleres realizados por el equipo asesor 2021

A continuación, se presenta el resultado de la clasificación para cada uno de los componentes de la matriz DOFA.

Tabla No.16 Clasificación Fortalezas

No.	FORTALEZA	ÁREA	CLASIFICACIÓN	VALOR
F1	Incremento consecutivo en las ventas y cumplimiento del presupuesto de ventas por encima de la meta propuesta.	Financiero	Gran Fortaleza	8
F2	buenas relaciones con los clientes Actuales	Marketing	Fortaleza	6
F3	Se cuenta con un proveedor de materia prima certificado en FSC (Forest Stewardship Council) el cual realiza un manejo adecuado y responsable de los recursos y con el medio ambiente.	Producción	Gran Fortaleza	8
F4	Excelente relación con el proveedor de madera, que le permite a la compañía tener crédito, y otros beneficios	Producción	Gran Fortaleza	9

No.	FORTALEZA	ÁREA	CLASIFICACIÓN	VALOR
F5	Se cuenta con reconocimiento por parte de la CVC (Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca) sobre la procedencia legal de la materia prima (madera), así como de la promoción hacia el manejo forestal sostenible concedido en la más alta categoría (Diamante)	Cultura Organizacional	Gran Fortaleza	9
F6	Reconocimiento por distintas empresas, asociaciones, fundaciones e instituciones como: Bavaria, Fundación Social (Emprender Paz), Konrad Adenauer, ANDI, Ministerio de Medio ambiente y Desarrollo Sostenible, Fundación Carvajal, Icontec, CVC, Universidad del Valle entre otros. (Generación de oportunidades que apoyan proceso de paz, Empresas Inspiradoras, Negocios Verdes, Huella de Carbono)	Cultura Organizacional	Gran Fortaleza	9
F7	Ubicación geográfica estratégica cerca de sus principales clientes y proveedores, en la zona de Cencar, con fácil circulación para ciudades fuera de Cali, así como también la cercanía al Puerto de Buenaventura.	Producción	Fortaleza	6
F8	Cumplimiento de los requerimientos de calidad exigidos por clientes.	Producción	Fortaleza	5
F9	Convenio estratégico con la ARN para apoyar la ruta de la reintegración y normalización a la vida civil, dentro del marco del proceso de paz.	Cultura Organizacional	Gran Fortaleza	9
F10	Se cuenta con aliados estratégicos como Smurfit Kappa Cartón de Colombia, Fundación Carvajal y Universidad del Valle.	Marketing	Fortaleza	6

No.	FORTALEZA	ÁREA	CLASIFICACIÓN	VALOR
F11	Posicionamiento en ventas destacado a nivel regional respecto a empresas del sector, que cuentan con mayor capacidad instalada y mas tiempo en el mercado. (1er Lugar)	Gestión Interna	Gran Fortaleza	8
F12	Se cuenta con un equipo de trabajo que tiene formación profesional, comprometida con los planes y el desarrollo de la empresa.	Cultura Organizacional	Gran Fortaleza	7
F13	Políticas de contratación de personal inclusivas que dan cuenta de la responsabilidad social de la compañía.	Producción	Gran Fortaleza	7
F14	Empresa perteneciente al sector primario e industrial, lo que le permite continuar operaciones en condiciones de emergencia sanitaria bajo estrictas medidas de bioseguridad.	Producción	Fortaleza	6
F15	La distribución de la planta de producción permite un correcto distanciamiento social entre los colaboradores, lo que facilita el cumplimiento de las medidas de distanciamiento social establecidas y reduciendo el riesgo de contagio de COVID-19 entre el personal.	Cultura Organizacional	Gran Fortaleza	9
F16	Factor diferencial ante los clientes, dada la responsabilidad social empresarial, en temas de reinserción a la vida civil, por parte de las personas que conforman la empresa.	Innovación	Gran Fortaleza	8
F17	Se cuenta con fuentes de financiación para el desarrollo de proyectos encaminados a la expansión de la empresa.	Producción	Gran Fortaleza	7
F18	Capacidad y flexibilidad en las líneas de producción para	Marketing	Gran Fortaleza	8

No.	FORTALEZA	ÁREA	CLASIFICACIÓN	VALOR
	responder a los requerimientos de producción de manera rápida y eficiente.			
F19	Alta fidelización de clientes, al contar con una permanencia de estos, de mínimo 8 años.	Cultura Organizacional	Gran Fortaleza	9
F20	Se cuenta con la experiencia en el trabajo con la madera	Producción	Fortaleza	4
F21	Se cuenta con vehículos propios que facilitan el acceso, transporte y reduce costos respecto al transporte de materia prima desde los sitios de despacho que tiene el proveedor.	Producción	Fortaleza	4
F22	Se cuenta con personal con experticia en funciones operativas, con larga vinculación a la empresa.	Cultura Organizacional	Fortaleza	6
F23	Se cuenta con local propio, que facilita la realización de adecuaciones necesarias para una mejor operación, ayudando así a mejorar la productividad.	Producción	Gran Fortaleza	8
F24	Toma de decisiones en los pedidos eventuales (que no están programados)	Gestión Interna	Gran Fortaleza	7

Fuente: Talleres realizados por el equipo asesor 2021

Tabla No. 17 clasificación debilidades:

NO	DEBILIDAD	ÁREA	CLASIFICACIÓN	VALOR
D1	No hay gestión de marketing digital, manejo de redes y difusión.	Marketing	Gran debilidad	1
D2	Falta de investigación de mercado para la diversificación, ampliación e innovación del portafolio de productos y servicios.	Marketing	Gran debilidad	1
D3	No se cuenta con herramientas informáticas (software) en la gestión de ventas, gestión financiera y gestión de producción, además el software contable no cuenta con factura electrónica y no se integra con las demás áreas de la	Financiero	Gran debilidad	2

NO	DEBILIDAD	ÁREA	CLASIFICACIÓN	VALOR
	empresa.			
D4	No se realizan actividades de vigilancia estratégica y benchmarking, se desconoce lo que está pasando en el entorno y en el sector.	Marketing	Gran debilidad	1
D5	No se ha caracterizado completamente el proceso de producción por lo que se desconoce la capacidad instalada real.	Producción	Gran debilidad	1
D6	El proceso de cotización de algunos productos no tiene en cuenta costos que no están parametrizados	Financiero	Gran debilidad	1
D7	No se cuenta con un sistema que permita establecer los costos de producción en tiempo real	Financiero	Gran debilidad	1
D8	No se cuenta con un programa de costeo actualizado lo que no permite integrar todos los productos y/o servicios que se ofrecen. Adicional a esto, en algunos productos no refleja el tiempo real de mano de obra invertido en ellos.	Financiero	Gran debilidad	1
D9	Falta mejorar la cultura organizacional que promueva el seguimiento, el liderazgo y el compromiso en los espacios donde se desarrollan las actividades de trabajo	Cultura Organizacional	Gran debilidad	3
D10	Falta mejorar el cumplimiento de las norma de seguridad laboral (no funciona el COPASST).	Gestión Interna	Gran debilidad	1
D11	Aun no se han consolidado las acciones del sistema de gestión de calidad, no hay un seguimiento a	Producción	Debilidad	4

NO	DEBILIDAD	ÁREA	CLASIFICACIÓN	VALOR
	indicadores que permitan un correcto control a tiempo			
D12	Falta de cumplimiento del protocolo existente para el ingreso del personal externo a la planta.	Gestión Interna	Gran debilidad	3
D15	Se tiene una capacidad limitada de algunas etapas de producción como el horno de secado. Así como la falta de protocolos que estandaricen procedimientos tales como; el transporte de material entre procesos.	Producción	Gran debilidad	2
D16	Falta establecer de manera técnica la capacidad máxima de producción de la planta, para las diferentes referencias de productos, adicional a ello, falta establecer de manera técnica la capacidad productiva de cada máquina para el establecimiento de algunas metas.	Producción	Gran debilidad	1
D17	Limitada gestión de la planeación de la producción respecto a la generación de metas, indicadores, planes de contingencia y control de calidad.	Producción	Gran debilidad	2
D18	No se cuenta con el aprovechamiento del material sobrante de la producción, con medidas inferiores a las requeridas en el proceso productivo, para dar paso a la creación de subproductos	Producción	Gran debilidad	2
D19	No hay un adecuado respaldo eléctrico que permita un funcionamiento correcto de los procesos, no se encuentra implementado el reglamento técnico de instalaciones eléctricas (retie).	Producción	Gran debilidad	3
D20	No existe un plan ni protocolo de entrenamiento y capacitación para los colaboradores administrativos y operativos	Cultura Organizacional	Gran debilidad	1

NO	DEBILIDAD	ÁREA	CLASIFICACIÓN	VALOR
D21	Falta de formación por parte de los socios en temas como direccionamiento estratégico, liderazgo, habilidades gerenciales, entre otras.	Cultura Organizacional	Gran debilidad	1
D22	Falta de gestión y planeación financiera representada en inconsistencias en los estados financieros y flujo de caja, así como su análisis y diagnóstico, plan de pagos, control de recaudos y ejecución presupuestal, entre otras.	Financiero	Debilidad	5
D23	Falta la consolidación de una cultura de autocuidado en las diferentes áreas y no se ha protocolizado lo referente a las pausas activas.	Cultura Organizacional	Debilidad	5
D24	Poca gestión de recursos para actividades de investigación y desarrollo.	Innovación	Gran debilidad	1
D25	No se realiza ningún esfuerzo en torno a la gestión del conocimiento.	Gestión Interna	Gran debilidad	1
D26	Poco relacionamiento comercial, generando dependencia de pocos clientes	Marketing	Gran debilidad	3
D27	No se cuenta con un sistema de protección contra incendios que aminore el riesgo en caso de un siniestro	Gestión Interna	Gran debilidad	1
D28	Obsolescencia tecnológica en las maquinas utilizadas para la producción.	Financiero	Debilidad	6
D29	Dependencia de un solo proveedor de madera	Marketing	Debilidad	5

Fuente: Talleres realizados por el equipo asesor entre en 2021

Tabla No. 18 clasificación oportunidades.

NO	OPORTUNIDADES	ÁREA	CLASIFICACIÓN	VALOR
----	---------------	------	---------------	-------

NO	OPORTUNIDADES	ÁREA	CLASIFICACIÓN	VALOR
O1	La gestión de recursos por su orientación social, líneas de financiamiento y tipo de emprendimiento.	Cultura Organizacional	Oportunidad mayor	8
O2	Redes de apoyo privadas y públicas para el fortalecimiento del sector y su sostenibilidad.	Financiero	Oportunidad	4
O3	Políticas públicas en torno a la generación de empleo y reinserción.	Cultura Organizacional	Oportunidad menor	1
O4	Oportunidad tanto para exportar producto terminado como para importar maquinaria y herramientas al bajar la TRM, generándose así menores costos en la producción.	Financiero	Oportunidad menor	1
O5	Creación de clúster negocios verdes, gremios y otros similares a nivel departamental.	Gestión Interna	Oportunidad menor	2
O6	Inversión extranjera que se traduce en la creación de empresas manufactureras y de servicios en el sur occidente de Colombia-orientación a negocios verdes	Financiero	Oportunidad	5
O7	Crecimiento de la producción Industrial regional.	Producción	Oportunidad menor	1
O8	Crecimiento del potencial exportador del Valle del Cauca.	Financiero	Oportunidad menor	2
O9	Generación de programas e Incentivos orientados al fomento de la I+D en las Pymes por parte de Colciencias, Sena, Bancoldex entre otros.	Innovación	Oportunidad mayor	7
O10	Aprovechamiento de residuos en productos de alto valor agregado.	Innovación	Oportunidad	5
O11	Integración con servicios de logística integral y transporte.	Producción	Oportunidad mayor	7
O12	Posibilidad de acceder a mercados verdes con productos innovadores por el uso de madera legal (reforestada).	Innovación	Oportunidad mayor	9
O13	Reconocimiento por su valor como emprendimiento social y ejemplo	Cultura Organizacional	Oportunidad mayor	8

NO	OPORTUNIDADES	ÁREA	CLASIFICACIÓN	VALOR
	de reinserción y paz.			
O14	la posibilidad de integración tecnológica en los productos que ofrece la compañía.	Gestión Interna	Oportunidad	5
O15	Cambio de política en el nuevo gobierno de Estados Unidos frente a temas como la paz e inversión extranjera	Financiero	Oportunidad mayor	8
O16	Apertura de un punto de fabricación y venta en zona cercana a mercados ubicados al centro del país y aledaños a proveedores de bosques reforestados.	Innovación	Oportunidad mayor	9
O17	Aplicación de nueva ley 9024 de 2020, pago a plazo justos para pequeñas y medianas empresas.	Financiero	Oportunidad mayor	9
O18	Alianzas estratégicas con intermediarios de estibas ubicados en la zona que cuentan con abundante materia prima y cuyos costos permiten una intermediación del producto.	Gestión Interna	Oportunidad mayor	7

Talleres realizados por el equipo asesor entre en 2021

Tabla No. 19 clasificación de amenazas.

NO	DEBILIDAD	ÁREA	CLASIFICACIÓN	VALOR
A1	Elevados costos de Importación. Volatilidad de la tasa de cambio	Financiero	Gran Amenaza	2
A2	Niveles de inflación bajos, indicadores de recesión	Financiero	Amenaza	4
A3	Recesión económica mundial, guerra comercial entre Estados Unidos y China.	Financiero	Amenaza menor	7
A4	Incumplimiento de los acuerdos de paz e inestabilidad social.	Cultura Organizacional	Gran amenaza	3
A5	Incremento en los costos logísticos, poca inversión en el mejoramiento	Financiero	Gran amenaza	3

NO	DEBILIDAD	ÁREA	CLASIFICACIÓN	VALOR
	de vías, subida de los precios de combustible.			
A6	Políticas públicas que deriven en la resistencia a la utilización de la madera.	Marketing	Amenaza	5
A7	Disminución en la producción industrial en Colombia.	Producción	Gran amenaza	2
A8	Altas tasas de deforestación sin hacer recuperación de bosques	Producción	Gran amenaza	2
A9	Incurción de competidores extranjeros en acuerdos comerciales con menores costos de producción.	Producción	Amenaza	4
A10	Las consecuencias del cambio climático en torno a la disminución de la productividad en el campo, desastres naturales y las demás dificultades.	Producción	Gran amenaza	2
A11	Alto poder de negociación de los proveedores y los clientes.	Marketing	Gran amenaza	2
A12	El sector compite con productos la mayor diferenciación es el precio.	Marketing	Gran amenaza	1
A13	La poca integración en el sector (clúster, aliados estratégicos)	Marketing	Gran amenaza	3
A14	Crisis económica provocada por la pandemia covid 19 en los sectores donde se encuentran los principales clientes de la organización.	Financiero	Gran amenaza	2
A15	Suspensión de actividades debido a medidas asumidas por gobierno para mitigar emergencia sanitaria	Financiero	Gran amenaza	2
A16	A nivel mundial, no hay reaseguradoras que presten sus servicios para empresas del sector maderero, dificultando así la obtención de un seguro para cubrir los riesgos propios de la actividad productiva.	Gestión Interna	Gran amenaza	1
A17	La Competencia Está Utilizando los mismos procedimientos de utilización materia prima	Innovación	Gran amenaza	3

Fuente: Talleres realizados por el equipo asesor entre en 2021

2.1.1. CRUCE DOFA

para cada una de las estrategias del cruce DOFA se establece un criterio de urgencia que se agrega a la matriz y permite asignar una temporalidad asociada al tiempo de atención de esta, siendo 1 muy urgente y 3 poco urgente.

Potencialidades – cruce fortalezas vs oportunidades

Esta matriz pretende utilizar las fortalezas internas de la organización para aprovechar las ventajas que brindan las oportunidades externas.

Tabla No. 20 Estrategias FO

CRUCE FO	ESTRATEGIA	URGENCIA
F3-F4-F6-F7-F16-F20-F22-O6-O7-O8-O5	Usar las buenas relaciones con los proveedores, la posición geográfica, la calidad, la capacidad y flexibilidad y condiciones de la planta, los vehículos propios para aprovechar el crecimiento industrial y exportador de los sectores donde se encuentran los clientes de MM, así como la posibilidad de integrarse a clúster departamentales y regionales	1
F7-F6-F2-F15-F17-F18-O11-F19	Usar la calidad en el producto, la ubicación geográfica, las buenas relaciones y fidelización con los clientes, el posicionamiento en el mercado, las fuentes de financiación, para aprovechar la integración con los servicios de logística y transporte	3
F9-F4-F11-F14-O2-O15-O1-O3	Usar las alianzas estratégicas con entidades que promueven la paz, la sostenibilidad y el medio ambiente, la reintegración, así como la responsabilidad social de la compañía, para aprovechar las redes de apoyo para el fortalecimiento del sector, las labores sociales, la generación de empleo y la reinserción, así como las políticas internacionales que promueven la paz e inversión extranjera, permitiendo afianzar la gestión comercial	2
F9-F4-F11-F14-F12-F15-F6-F7-F16-F2-O4-O12-O13	Usar la ubicación geográfica de la empresa, las fuentes de financiación con las que cuenta, las alianzas estratégicas con entidades que promueven la paz, la reintegración, así como la responsabilidad social de la compañía, la preservación del medio ambiente, la sostenibilidad, así como la capacidad y flexibilidad de la planta para aprovechar la posibilidad de exportar así como tener acceso a mercados verdes que valoren la paz, la reinserción y la sostenibilidad	3
F1-F2-F24-F5-F8-F9-F15-F18-	Usar el incremento y posicionamiento en las ventas, las buenas relaciones con los clientes, los diferentes reconocimientos de la compañía, los convenios y alianzas estratégicas, la experiencia	1

CRUCE FO	ESTRATEGIA	URGENCIA
F21-O9-O10-O14-O18	operativa, para aprovechar el acceso a recursos en la gestión de proyectos de I&D, relacionados con la integración tecnológica, la generación de valor agregado a los subproductos del proceso, con la posibilidad de integrar a las demás empresas del sector	
F16-F4-F3-F2-F17-F15-F7-F21-O16	Usar la capacidad y flexibilidad de la planta, el cumplimiento de los requerimientos de calidad, la experiencia en los procesos operativos, el acceso a financiamiento, las buenas relaciones con proveedores certificados y clientes, para aprovechar la apertura de nuevos mercados y el mejoramiento de las condiciones de venta, al tener la posibilidad de hacer presencia en zona cercana al centro del país	2
F1-F17-F2-F7-F12-O17	Usar el crecimiento en ventas, la importancia de la compañía en el aparato productivo, la fidelización y buenas relaciones con clientes, el cumplimiento de los requerimientos de calidad, para aprovechar la ley 9024 de 2020, pago a plazo justos para pequeñas y medianas empresas.	1

Estrategias DO – desafíos

Pretenden superar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas

Tabla No. 21 estrategias DO

CRUCE DO	ESTRATEGIA	URGENCIA
D5-D15-D16-D17-D28-O4-O6-O7-O8-O12	Superar el desconocimiento de la capacidad instalada, los cuellos de botella en producción, la limitada gestión de planeación, la falta de indicadores, el poco seguimiento, con el fin de aprovechar el crecimiento en la producción industrial, la inversión extranjera, el potencial exportador en la región, así como las tendencias del mercado (mercados verdes)	1
D3-D6-D7-D8-D20-O6-O4-O7-O8-O17-O12	Parametrizar los costos de producción, diseñar e implementar un sistema de costeo que integre los centros de costos de la fabricación y venta, así como la falta de gestión y planeación financiera, con el fin de aprovechar el crecimiento en la producción industrial, la inversión extranjera y el potencial exportador en la región, así como las tendencias del mercado (mercados verdes)	1

CRUCE DO	ESTRATEGIA	URGENCIA
D13-D28-O5-O16-O18	Superar la condición de tener un solo proveedor de madera, la poca utilización del material sobrante, con el fin de aprovechar la creación de clúster de negocios verdes, la generación de nuevos productos de alto valor agregado, la apertura de un nuevo punto de fabricación y venta en el centro de país, así como la posibilidad de generar alianzas estratégicas con otros fabricantes de estibas que cuentan con abundante materia prima.	2
D27-D22-D23-O1-O9-O10-O11-O14	Mitigar la obsolescencia tecnológica, la falta de gestión de recursos para el desarrollo tecnológico y la gestión del conocimiento, la poca utilización de sobrantes, con el fin de generar dinámicas de integración tecnológica en los productos que ofrece la compañía, aprovechar los recursos que ofrecen los programas de fomento de la I+D, la paz, la sostenibilidad, así como la integración con otros servicios.	3
D1-D24-O1-O3-O2-O13-O15	Mejorar la gestión del marketing digital, la difusión de la RSE de la compañía, así como el fortalecimiento en el relacionamiento comercial, con el fin de aprovechar las redes apoyo, las políticas públicas internacionales en torno a la paz, la reinserción y la sostenibilidad, los reconocimientos por esfuerzos en la RSE	1

Fuente: Talleres realizados por el equipo asesor en 2021

Estrategias FA

Busca mediante las fortalezas internas de la organización, eliminar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Tabla No. 22 estrategias FA.

CRUCE FA	ESTRATEGIA	URGENCIA
F17-F2-F12-F13-A9-A18-A5-A19-A4	Aprovechar la fidelización y buenas relaciones con los clientes, el pertenecer a un sector prioritario en el aparato productivo, la disposición operativa para cumplir con los protocolos de bioseguridad, con el fin de mitigar la disminución en la producción industrial del país, la crisis económica provocada por la pandemia y las disputas comerciales entre potencias	3

CRUCE FA	ESTRATEGIA	URGENCIA
F3-F24-F5-F9-A8-A10-A14	Aprovechar la certificación de la madera legal, así como los reconocimientos de la CVC, huella de carbono, negocios verdes (MADS), así como las alianzas estratégicas con entidades como Smurfit Kappa Cartón de Colombia, con el fin de mitigar el impacto que genera las Altas tasas de deforestación sin hacer recuperación de bosques, el impacto del cambio climático y las políticas públicas que deriven en la resistencia a la utilización de la madera.	1
F1-F2-F3-F9-F14-F17-F18-A15	Aprovechar el posicionamiento comercial en ventas, las buenas relaciones comerciales, los aliados estratégicos, el factor diferencial en torno a la responsabilidad social, así como las buenas relaciones con los clientes, con el fin de mitigar el alto poder de proveedores y clientes, así como el poco factor diferenciador del producto	1
F5-F14-F11-F22-F6-F2-F17-F5-F24-A13-A21	Aprovechar los distintos reconocimientos con los que cuenta la compañía, las buenas relaciones y fidelización con clientes y proveedores, su responsabilidad social empresarial como factor diferenciador, la ventaja de tener su planta propia, así como la ubicación geográfica, para disminuir el impacto de nuevos competidores extranjeros en acuerdos comerciales con menores costos de producción, y la utilización de prácticas comerciales similares por parte de los competidores	1
F9-F4-F12-A17	Aprovechar las alianzas estratégicas con Smurfit Kappa, Fundación Carvajal, Universidad del Valle, las buenas relaciones con proveedores, así como la ventaja de pertenecer a un sector prioritario en la producción nacional, para mitigar la poca integración de empresas del sector estribero, así como la falta de clúster	3
F1-F4-F20-F22-A3-A7	Aprovechar el posicionamiento comercial en ventas, las buenas relaciones comerciales, así como la ventaja de contar con sede propia y un transporte para el aprovisionamiento de materia prima, para mitigar el incremento en costos, producto de una subida en la tasa de cambio, así como el Incremento en los costos logísticos, poca inversión en el mejoramiento de vías y la subida de los precios de combustible.	3
F2, F9, F24, F5, F8, F17, F11, F14-A6	Aprovechar los reconocimientos y alianzas con entidades que promueven la paz, la sostenibilidad ambiental y la reinserción (ARN, Adenauer, MADS, Fundación Carvajal, Univalle, CVC), la responsabilidad social empresarial como política de inclusión, siendo este un factor diferenciador de la empresa, así como las buenas relaciones con clientes y proveedores; con el fin de mitigar los efectos económicos y sociales que trae el incumplimiento de los acuerdos de paz y el recrudecimiento del conflicto armado.	1

CRUCE FA	ESTRATEGIA	URGENCIA
F22-F9-F15-F21-A20	Aprovechar la ventaja de contar con sede propia, alianzas estratégicas con Smurfit Kappa, Fundación Carvajal, Univalle, CVC, así como la posibilidad de acceder a financiamiento, y personal con experiencia en las actividades operativas, con el fin de procurar la obtención de un seguro para cubrir los riesgos propios de las actividades productivas.	1

Fuente: Talleres realizados por el equipo asesor en 2021

Por último presentamos las estrategia DA (debilidades - amenazas)

Tabla No. 23 estrategias DA

CRUCE DA	ESTRATEGIA	URGENCIA
D5,D11,D15,D16,D17,D13,D14,A9,A10,A13	Formular y ejecutar el plan de producción, que permita mejorar la gestión de la Calidad, el mantenimiento, las eficiencias, aprovechamiento de los residuos y la reducción de costos de producción	1
D1,D2,D4,D24,D28,A8,A15,A16	Diseñar un plan de comercialización y marketing que incluya el posicionamiento en redes de Mundo Maderas, el desarrollo de clientes y mercado y el desarrollo de nuevos proveedores	1
D22,A21	Diseñar y construir un plan que permita la integración de los actores para hacer investigación y desarrollo y la gestión de recursos de las fuentes de financiación nacionales e internacionales	2
D10,D12,D23,D25,A20	fortalecer la implementación de las normas existentes al interior de la organización y desarrollar protocolos enfocados en identificar, minimizar y mitigar los riesgos ante entidades aseguradoras	2
D3,D6,D7,D8,D20,D27,A3,A4,A5,A7,A18,A19	Construcción de un sistema de costos, que contemple todas las áreas de la compañía (Centros de costos), para mejorar la toma eficiente de decisiones estratégicas	1
D9,D18,D19,D21,A6	fortalecer el plan de formación desarrollando protocolos de evaluación continua y seguimiento que garanticen el conocimiento del personal en temas operativos	3
D9, D21,A21	fortalecer la cultura organizacional inculcando hábitos de autocuidado al tiempo que se	2

CRUCE DA	ESTRATEGIA	URGENCIA
	desarrollan estrategias para el desarrollo y protocolización de las pausas activas	
D9, D21,A22	desarrollar talleres de formación en liderazgo, investigación, gestión organizacional y otros temas de interés que permitan al personal administrativo y gerencial actualizar sus conocimientos y aportar al desarrollo organizacional desde su formación y experiencia	3

Fuente: Talleres realizados por el equipo asesor en 2021

2.2.Direccionamiento estratégico:

Se desarrollo un taller de misión y visión en el que con el personal de Mundo maderas de Colombia S.A.S se logro llegar al resultado que se presenta a continuación:

2.2.1. Propuesta de Misión

Buscamos responder eficazmente a las necesidades de los clientes y colaboradores, por ello, como equipo de trabajo estamos comprometidos en ofrecer productos de calidad, en medio de procesos y relaciones que contribuyan al crecimiento de la empresa, sus asociados, trabajadores y clientes.

2.2.2. Propuesta de Visión

Mundo Maderas de Colombia S.A.S. será la empresa líder de la región en la industria maderera, cubriendo la demanda regional y gran parte de la nacional, gracias a la calidad de sus productos y servicios postventa, ampliando su portafolio de producto y relaciones externas, para alcanzar el desarrollo organizacional dentro de los parámetros de respeto a las personas y al medio ambiente.

2.2.1. Objetivos estratégicos

Los Objetivos estratégicos se establecen en función de cumplir la misión de Mundo Maderas inspirados en su visión. Representan los resultados que se esperan del cumplimiento de los lineamientos estratégicos como un camino que tiene que recorrer la empresa para alcanzar sus metas (Kaplan &Norton, 1997).

Tabla No. 24 objetivos estratégicos por perspectiva

PERSPEC-TIVA	OBJETIVO
FINANCIERA	Consolidar la sostenibilidad financiera
	Afianzar la gestión y control financiero, de costeo, presupuestación
	Asegurar el financiamiento mediante la comercialización del portafolio de productos y servicios, el aprovechamiento convocatorias nacionales e internacionales, apoyos institucionales
	Garantizar un flujo de financiamiento para la creación de nuevos productos, capacitaciones y proyectos de I+D

PERSPEC-TIVA	OBJETIVO
CLIENTES	Posicionar la imagen de la empresa en el mercado
	Asegurar los procesos de marketing y mercadeo
	Promover la responsabilidad social y ambiental
	Incrementar la competitividad para contribuir al crecimiento de gremios y sectores industriales
	Impulsar el mejoramiento de la calidad de la oferta productiva
	Ampliar la participación en el mercado con productos diferenciados
PROCESOS INTERNOS	Asegurar el flujo de información transversal a todas las áreas de la empresa
	Fortalecer procesos de vigilancia estratégica y benchmarking
	Asegurar el control y calidad de los procesos
	Estimular procesos de investigación y desarrollo para la creación y mejoramiento de productos y servicios
	Asegurar las acreditaciones de calidad, ambientales y de responsabilidad social
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incentivar una cultura de autocuidado y clima organizacional gratificantes al igual que comunicaciones asertivas
	Fortalecer la dirección estratégica y el liderazgo
	Implementar un modelo de gestión del conocimiento

PERSPEC-TIVA	OBJETIVO
	Fomentar una cultura enfocada hacia la innovación, calidad y mejoramiento continuo
	Garantizar Capacitación y entrenamiento del personal administrativo y operativo

Fuente: Equipo asesor en 2021

Tabla No. 25 mapa estratégico ampliado.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	METAS	ESTRATEGIA
FINANCIERA	Consolidar la sostenibilidad financiera	Crecimiento del 7% anual en utilidades después de impuestos	Usar las buenas relaciones con los proveedores, la posición geográfica, la calidad, la capacidad y flexibilidad y condiciones de la planta, lo vehículos propios para aprovechar el crecimiento industrial y exportador de los sectores donde se encuentran los clientes de MM, así como la posibilidad de integrarse a clúster departamentales y regionales
			Usar las alianzas estratégicas con entidades que promueven la paz, la sostenibilidad y el medio ambiente, la reintegración, así como la responsabilidad social de la compañía, para aprovechar las redes de apoyo para el fortalecimiento del sector, las labores sociales, la generación de empleo y la reinserción, así como las políticas internacionales que promueven la paz e inversión extranjera, permitiendo afianzar la gestión comercial
			Usar la capacidad y flexibilidad de la planta, el cumplimiento de los requerimientos de calidad, la experiencia en los procesos operativos, el acceso a financiamiento, las buenas relaciones con proveedores certificados y clientes, para aprovechar la apertura de nuevos mercados y el mejoramiento de las condiciones de venta, al tener la posibilidad de hacer presencia en zona cercana al centro del país

PERSPECTIVA	OBJETIVO	METAS	ESTRATEGIA
		Reducción del 2% anual de gastos corrientes	Usar el crecimiento en ventas, la importancia de la compañía en el aparato productivo, la fidelización y buenas relaciones con clientes, el cumplimiento de los requerimientos de calidad, para aprovechar la ley 9024 de 2020, pago a plazo justos para pequeñas y medianas empresas.
		Reducción del 2% anual de costos corrientes	Aprovechar la fidelización y buenas relaciones con los clientes, el pertenecer a un sector prioritario en el aparato productivo, la disposición operativa para cumplir con los protocolos de bioseguridad, con el fin de mitigar la disminución en la producción industrial del país, la crisis económica provocada por la pandemia y las disputas comerciales entre potencias
	Afianzar la gestión y control financiero, de costeo, presupuestación	El 100% de informes contables y financieros entregados mensualmente.	Parametrizar los costos de producción, diseñar e implementar un sistema de costeo que integre los centros de costos de la fabricación y venta, así como la falta de gestión y planeación financiera, con el fin de aprovechar el crecimiento en la producción industrial, la inversión extranjera y el potencial exportador en la región, así como las tendencias del mercado (mercados verdes)
		Cumplimiento del 100% del presupuesto general	
		Reducir a cero (0) las inconsistencias financieras	
	Asegurar el financiamiento mediante la comercialización del portafolio de productos y servicios, el aprovechamiento	Crecimiento del 7% anual en ingreso por ventas del portafolio de productos y servicios	Aprovechar el posicionamiento comercial en ventas, las buenas relaciones comerciales, los aliados estratégicos, el factor diferencial en torno a la responsabilidad social, así como las buenas

PERSPECTIVA	OBJETIVO	METAS	ESTRATEGIA
	convocatorias nacionales e internacionales, apoyos institucionales		relaciones con los clientes, con el fin de mitigar el alto poder de proveedores y clientes, así como el poco factor diferenciador del producto
			Aprovechar los distintos reconocimientos con los que cuenta la compañía, las buenas relaciones y fidelización con clientes y proveedores, su responsabilidad social empresarial como factor diferenciador, la ventaja de tener su planta propia, así como la ubicación geográfica, para disminuir el impacto de nuevos competidores extranjeros en acuerdos comerciales con menores costos de producción, y la utilización de prácticas comerciales similares por parte de los competidores
			Aprovechar el posicionamiento comercial en ventas, las buenas relaciones comerciales, así como la ventaja de contar con sede propia y un transporte para el aprovisionamiento de materia prima, para mitigar el incremento en costos, producto de una subida en la tasa de cambio, así como el Incremento en los costos logísticos, poca inversión en el mejoramiento de vías y la subida de los precios de combustible.
			Aprovechar los reconocimientos y alianzas con entidades que promueven la paz, la sostenibilidad ambiental y la reinserción (ARN, Adenauer, MADS, Fundación Carvajal, Univalle, CVC), la responsabilidad social empresarial como política de inclusión, siendo este un factor diferenciador de la empresa, así

PERSPECTIVA	OBJETIVO	METAS	ESTRATEGIA
			como las buenas relaciones con clientes y proveedores; con el fin de mitigar los efectos económicos y sociales que trae el incumplimiento de los acuerdos de paz y el recrudecimiento del conflicto armado.
		Lograr anualmente ser beneficiarios de 2 convocatorias	Diseñar y construir un plan que permita la integración de los actores para hacer investigación y desarrollo y la gestión de recursos de las fuentes de financiación nacionales e internacionales
		Conseguir 2 alianzas o apoyos institucionales	
	Garantizar un flujo de financiamiento para la creación de nuevos productos, capacitaciones y proyectos de I+D	Concretar al menos una (1) línea de financiamiento para impulsar la creación de nuevos productos	Usar el incremento y posicionamiento en las ventas, las buenas relaciones con los clientes, los diferentes reconocimientos de la compañía, los convenios y alianzas estratégicas, la experiencia operativa, para aprovechar el acceso a recursos en la gestión de proyectos de I&D, relacionados con la integración tecnológica, la generación de valor agregado a los subproductos del proceso, con la posibilidad de integrar a las demás empresas del sector
		Concretar el financiamiento de 2 proyectos de I+D	
		Lograr 80% de las capacitaciones con financiamiento externo o realizadas por actores externos	
CLIENTE	Posicionar la imagen de la empresa en el mercado	Lograr que el sitio web de la empresa se posicione entre los 10 primeros resultados en el buscador de google cuando se busque: "estibas	Mejorar la gestión del marketing digital, la difusión de la RSE de la compañía, así como el fortalecimiento en el relacionamiento comercial, con el fin de aprovechar las redes apoyo, las políticas publicas internacionales en torno a la

PERSPECTIVA	OBJETIVO	METAS	ESTRATEGIA
		yumbo" o "estibas valle del cauca"	paz, la reinserción y la sostenibilidad, los reconocimientos por esfuerzos en la RSE
		Conseguir estar entre las 5 empresas de mayor recordación del sector (La recordación de la marca se puede medir con un estudio de mercado)	Aprovechar la certificación de la madera legal, así como los reconocimientos de la CVC, huella de carbono, negocios verdes (MADS), así como las alianzas estratégicas con entidades como Smurfit Kappa Cartón de Colombia, con el fin de mitigar el impacto que genera las Altas tasas de deforestación sin hacer recuperación de bosques, el impacto del cambio climático y las políticas públicas que deriven en la resistencia a la utilización de la madera.
		Incrementar en un 10% anual la cantidad de clientes con los que cuenta la empresa	
	Asegurar los procesos de marketing y mercadeo	Consolidar un equipo destinado únicamente a las labores de marketing y posicionamiento de la marca	Diseñar un plan de comercialización y marketing que incluya el posicionamiento en redes de Mundo Maderas, el desarrollo de clientes y mercado y el desarrollo de nuevos proveedores
		Conseguir un aumento del 20% de seguidores en la página de Facebook e Instagram de la empresa	
		Lograr que los esfuerzos en marketing representen al menos el 50% de las ventas anuales	
	Promover la responsabilidad social y ambiental	Lograr que el 100% de los clientes identifique a Mundo Maderas de Colombia S.A.S. cómo una empresa con	Aprovechar las alianzas estratégicas con Smurfit Kappa, Fundación Carvajal, Universidad del Valle, las buenas relaciones con proveedores, así como la ventaja de pertenecer a un sector

PERSPECTIVA	OBJETIVO	METAS	ESTRATEGIA
		compromiso social y ambiental	prioritario en la producción nacional, para mitigar la poca integración de empresas del sector estribero, así como la falta de clúster
		Conseguir 2 reconocimientos para la empresa relacionado con responsabilidad social y/o ambiental	
	Incrementar la competitividad para contribuir al crecimiento de gremios y sectores industriales	Mantener en mínimo un 90% el índice de satisfacción de los clientes después de la prestación del servicio o venta de un producto	Superar la condición de tener un solo proveedor de madera, la poca utilización del material sobrante, con el fin de aprovechar la creación de clúster de negocios verdes, la generación de nuevos productos de alto valor agregado, la apertura de un nuevo punto de fabricación y venta en el centro de país, así como la posibilidad de generar alianzas estratégicas con otros fabricantes de estibas que cuentan con abundante materia prima.
		Impulsar el crecimiento de al menos 2 nuevas empresas del sector	
	Impulsar el mejoramiento de la calidad de la oferta productiva	Conseguir que las quejas o reclamos de parte de los clientes relacionado con la calidad de las estibas no supere el 3% de los pedidos	Usar la calidad en el producto, la ubicación geográfica, las buenas relaciones y fidelización con los clientes, el posicionamiento en el mercado, las fuentes de financiación, para aprovechar la integración con los servicios de logística y transporte
	Ampliar la participación en el mercado con productos diferenciados	Lograr establecer en el mercado al menos 3 productos diferenciados que resalten por encima de los competidores	
		Concretar ventas con nuevos clientes fuera de la región	

PERSPECTIVA	OBJETIVO	METAS	ESTRATEGIA
PROCESOS INTERNOS	Asegurar el flujo de información transversal a todas las áreas de la empresa	Hacer uso del 100% de la información producida para la toma de decisiones en cada área de la empresa	Construcción de un sistema de costos, que contemple todas las áreas de la compañía (Centros de costos), para mejorar la toma eficiente de decisiones estratégicas
		Implementar un sistema completo de información transversal para la toma de decisiones estratégicas en cada área	Superar el desconocimiento de la capacidad instalada, los cuellos de botella en producción, la limitada gestión de planeación, la falta de indicadores, el poco seguimiento, con el fin de aprovechar el crecimiento en la producción industrial, la inversión extranjera, el potencial exportador en la región, así como las tendencias del mercado (mercados verdes)
	Fortalecer procesos de vigilancia estratégica y benchmarking	Implementar al menos tres (3) cambios o estrategias anuales que sean resultado de la vigilancia estratégica y benchmarking	
	Asegurar el control y calidad de los procesos	Lograr que en el 100% de los procesos productivos se desarrollen bajo los protocolos propuestos de calidad y seguimiento	Usar la ubicación geográfica de la empresa, las fuentes de financiación con las que cuenta, las alianzas estratégicas con entidades que promueven la paz, la reintegración, así como la responsabilidad social de la compañía, la preservación del medio ambiente, la sostenibilidad, así como la capacidad y flexibilidad de la planta para aprovechar la posibilidad de exportar así como tener acceso a mercados verdes que valoren la paz, la reinserción y la sostenibilidad
			Aprovechar la ventaja de contar con sede propia, alianzas estratégicas con Smurfit Kappa, Fundación Carvajal, Univalle, CVC, así como la posibilidad de acceder a financiamiento, y personal con experiencia en las actividades

PERSPECTIVA	OBJETIVO	METAS	ESTRATEGIA
			operativas, con el fin de procurar la obtención de un seguro para cubrir los riesgos propios de las actividades productivas.
			fortalecer la implementación de las normas existentes al interior de la organización y desarrollar protocolos enfocados en identificar, minimizar y mitigar los riesgos ante entidades aseguradoras
		Disminuir en un 70% el nivel total de desperdicios al final de los 5 años	Formular y ejecutar el plan de producción, que permita mejorar la gestión de la Calidad, el mantenimiento, las eficiencias, aprovechamiento de los residuos y la reducción de costos de producción
		Asegurar al menos 4 productos innovadores a partir de residuos	
		Reducir en un 50% el número de piezas que no cumplen con las expectativas de producción al final de los 5 años	
		Aumentar la capacidad de producción un 10% anual	
	Estimular procesos de investigación y desarrollo para la creación y mejoramiento de productos y servicios	Al menos un programa / proyecto anual dirigido a la I+D	Mitigar la obsolescencia tecnológica, la falta de gestión de recursos para el desarrollo tecnológico y la gestión del conocimiento, la poca utilización de sobrantes, con el fin de generar dinámicas de integración tecnológica en los productos que ofrece la compañía, aprovechar los recursos que

PERSPECTIVA	OBJETIVO	METAS	ESTRATEGIA
	Asegurar las acreditaciones de calidad, ambientales y de responsabilidad social	Obtener al menos 2 acreditaciones nuevas de calidad, responsabilidad social o ambiental	ofrecen los programas de fomento de la I+D, la paz, la sostenibilidad, así como la integración con otros servicios.
APENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incentivar una cultura de autocuidado y clima organizacional gratificantes al igual que comunicaciones asertivas	Disminución del 90% de los riesgos laborales y la accidentalidad evitable por el personal dentro de la organización	fortalecer la cultura organizacional inculcando hábitos de autocuidado al tiempo que se desarrollan estrategias para el desarrollo y protocolización de las pausas activas
		Aumento del 20% sobre la percepción sobre la comunicación estratégica y asertiva dentro de la organización	
		El 90% de los colaboradores se sientan satisfechos con el clima laboral dentro de la	

PERSPECTIVA	OBJETIVO	METAS	ESTRATEGIA
		empresa	
	Fortalecer la dirección estratégica y el liderazgo	Alcanzar el 100% de los objetivos estratégicos y políticas que le permitan a la empresa ser más competitiva	desarrollar talleres de formación en liderazgo, investigación, gestión organizacional y otros temas de interés que permitan al personal administrativo y gerencial actualizar sus conocimientos y aportar al desarrollo organizacional desde su formación y experiencia
		Desarrollo de liderazgos claros para los colaboradores de cada una de las áreas de la empresa	
	Implementar un modelo de gestión del conocimiento	Lograr que el 90% estén decisiones tomadas basados en la información real y confiable generada por la organización y su red de Stakeholders	
		Realizar 100% de protocolos y manuales programados	
	Fomentar una cultura enfocada hacia la innovación, calidad y mejoramiento continuo	Políticas de calidad e innovación permanente establecidas	

PERSPECTIVA	OBJETIVO	METAS	ESTRATEGIA
	Garantizar Capacitación y entrenamiento del personal administrativo y operativo	Implementar al menos 10 ideas de mejoramiento por año	fortalecer el plan de formación desarrollando protocolos de evaluación continua y seguimiento que garanticen el conocimiento del personal en temas operativos
		Más 50% de colaboradores capacitados y entrenados dentro de los próximos tres años	
		Total del personal administrativo y gerencial capacitado en al menos un áreas de interés	
		Más del 75% de colaboradores capacitado y entrenado dentro de los próximos cinco años	

Fuente: Equipo asesor, 2021

Por ultimo se presenta el plan de acción resultante:

Tabla No.26 plan de acción.

1. CONTROL DE COSTOS Y PLANEACIÓN FINANCIERA							
Estrategia	Gran estrategia	Extensión de estrategia	Actividades	Actividades detalladas	Indicador de actividad	Meta	Responsable
1. Usar el crecimiento en ventas, la importancia de la compañía en el aparato productivo, la fidelización y buenas relaciones con clientes, el cumplimiento de los requerimientos de calidad, aprovechando la ley 9024 de 2020, pago a plazo justos para pequeñas y medianas empresas.	Desarrollar y ejecutar análisis de costos y planeación financiera	1. Crecimiento en ingresos por ventas 2. Servicio de calidad al cliente 3. Desarrollar productos de calidad 4. Aplicación de ley 9024 pago a plazo justo 5. Sistema de costos administrativos y operativos para la toma de decisiones 6. Posicionamiento de la organización en sectores industriales, comerciales y de servicios de la región y el país	1. Desarrollar plan de mercadeo 2. Desarrollar el plan de costos y planeación financiera 3. Reducir los costos mediante seguimiento y control de los mismos	1.1 Elaborar el presupuesto general antes de finalizar cada año y sus respectivos ajustes en unidad de tiempo conveniente (cada 3 o 4 meses), de acuerdo con los objetivos y planes a corto plazo.	Presupuesto entregado y aprobado	1 presupuesto entregado y al menos 1 revisiones general, y cada mes revisión mensual de ejecución presupuestal y correctivo. Antes del 15 de dic.	Alvaro Monroy
				1.2 Generar reportes mensuales de índices financieros (la razón de liquidez, razón de rentabilidad, la rotación y el nivel de endeudamiento, etc.) apoyados en la información arrojada por el sistema de información contable, realizar presentación de informes en reunión de gerencia.		Rentabilidad bruta, rentabilidad neta, EBITDA: Rentabilidad Razón corriente, prueba acida, KTN: Liquidez Rotación de cartera, rotación de inventarios, % costos/ ingreso: Eficiencia	Alvaro Monroy
2. Parametrizar los costos de producción, diseñar e implementar un sistema de costeo				2.1 Contratar el diseño y la implementación del sistema de costos y la adquisición del software	Número de empresas que entregan propuestas % de implementac	3 empresas proponen entes, revisión, aprobación e implementación - 100 %	Alvaro Monroy

que integre los centros de costos de la fabricación y venta, así como la falta de gestión y planeación financiera, con el fin de aprovechar el crecimiento en la producción industrial, la inversión extranjera y el potencial exportador en la región, como también las tendencias del mercado (mercados verdes)		7. Sistema contable oportuno y eficiente			ión sistema de costeo	implementado a 2 años	
				2.2 Entrenar al personal para el levantamiento y la clasificación de los costos y su registro	Tiempo de capacitación por persona (tiempo de capacitación ejecutado/tiempo de capacitación presupuestado)	15 horas de entrenamiento	Alvaro Monroy
				2.3 Desarrollar un proceso de vigilancia para convocatorias, licitaciones y contratos en temas de interés como paz, reinserción y compromiso ambiental, que permitan participar en proyectos.	número de convocatorias identificadas	Aplicar a al menos 1 convocatorias anual	Álvaro Monroy
3. Aprovechar el posicionamiento comercial en ventas, las buenas relaciones comerciales, así como la ventaja de contar con sede propia y un transporte para el aprovisionamiento de materia prima, para mitigar el incremento en costos, producto de una subida en la tasa de cambio,							

así como el Incremento en los costos logísticos, poca inversión en el mejoramiento de vías y la subida de los precios de combustible.							
4. Construcción de un sistema de costos, que contemple todas las áreas de la compañía (Centros de costos), para el control de costos y gastos y mejorar la toma eficiente de decisiones estratégicas				4.1 Analizar anualmente las decisiones y acciones relacionadas con inversiones financieras, de acuerdo con el plan de inversiones y el resultado de la ejecución presupuestal.	% de cumplimiento del plan de inversiones	Cumplimiento del 70% anual	Alvaro Monroy
				4.2 Actualizar periódicamente el Flujo de caja (Cuentas por pagar y cobrar), presentar informes que permitan tomar decisiones estratégicas	Número de actualizaciones del flujo de caja (indicador rotación de cartera y cuentas por pagar proveedores)	Una actualización por semana, (4 al mes), socializada (información disponible a gerencia)	Alvaro Monroy
				4.3 Analizar la producción de residuos desde la perspectiva financiera, presentar informes semanales con indicadores para la toma de decisiones estratégicas		30 informes al mes y 1 resumen semanales	Álvaro Monroy-Josue y analista de producción
				4.4 Revisar anualmente las necesidades de infraestructura, software y otras necesidades estratégicas a cargo de gerencia, para toma de decisiones.	Plan de inversión revisado anualmente	1 informe trimestral (4 informes anuales)	Jefe de infraestructura
				4.5 - 3.1 Realizar un control financiero del volumen de materia prima solicitada y recibida en inventario, presentar informes consecutivos de los indicadores (costo promedio. Compra	Informe de control financiero elaborado y socializado	1 informe mensual socializado	Álvaro Monroy y Analista de producción

				de metro cubico, sobrantes y faltantes y costo promedio. De flete de materia prima)	(llaves)		
2. FORTALECIMIENTO COMERCIAL E INSTITUCIONAL: CLIENTES, PROVEEDORES Y ALIADOS ESTRATÉGICOS							
Estrategia	Gran estrategia	Extensión de estrategia	Actividades	Actividades detalladas	Indicador de actividad	Meta	Responsable
5. Usar las buenas relaciones con los proveedores, la posición geográfica, la calidad, la capacidad y flexibilidad y condiciones de la planta, los vehículos propios para aprovechar el crecimiento industrial y exportador de los sectores donde se encuentran los clientes de MM, así como la posibilidad de integrarse a clúster departamentales y regionales	Fortalecer los procesos de negociación con proveedores, clientes y aliados estratégicos	1. Relaciones estratégicas con aliados 2. Relaciones estratégicas proveedores 3. Relaciones con el sector 4. presencia nacional	1. Fortalecer relaciones con proveedores de materia prima y logísticos. 2. Establecer relaciones con competidores para mejorar abastecimiento de MP 3. Consolidar la integración con clúster regionales 4. Consolidar la presencia de la organización a nivel nacional 5. Fortalecer relaciones con actores que promueven la	5.1 - 7.1 Fortalecer las relaciones con proveedores y aliados, con actividades que integran de forma personalizada las relaciones, la comunicación, propiciando la integración de clústeres regionales	Reuniones ejecutadas/ Reuniones programadas	85% satisfacción del cliente	Gerencia

6. Usar la capacidad y flexibilidad de la planta, el cumplimiento de los requerimientos de calidad, la experiencia en los procesos operativos, el acceso a financiamiento, las buenas relaciones con proveedores certificados y clientes, para aprovechar la apertura de nuevos mercados y el mejoramiento de las condiciones de venta, al tener la posibilidad de hacer presencia en zona cercana al centro del país			paz, la reintegración y la responsabilidad social y sostenibilidad ambiental. 6. Fomentar la participación de la organización en mercados verdes	6.1 Identificar proveedores, clientes y aliados estratégicos que faciliten la gestión del modelo de negocios de Mundo Maderas, creando una base de datos de los mismos.	Base de datos implementada	1 base de datos con clientes, proveedores y aliados	Gerencia
7. Aprovechar las alianzas estratégicas con Smurfit Kappa, Fundación Carvajal, Universidad del Valle, las buenas relaciones con proveedores, así como la ventaja							

de pertenecer a un sector prioritario en la producción nacional, para mitigar la poca integración de empresas del sector estibero, así como la falta de clúster							
8. Superar la condición de tener un solo proveedor de madera, la poca utilización del material sobrante, con el fin de aprovechar la creación de clúster de negocios verdes, la generación de nuevos productos de alto valor agregado, la apertura de un nuevo punto de fabricación y venta en el centro de país, así como la posibilidad de generar alianzas estratégicas con otros fabricantes de estibas que cuentan con abundante materia prima.				8.1 Gestionar la diferencia de Materia Prima recibida del proveedor, seguir el protocolo de reclamo diariamente, seguimiento y entrega de informe periódico (mensual).	% materia prima recuperada (llaves)	90% de materia prima recuperada al mes	Josué Tapia / Álvaro Monroy

9. Usar la calidad en el producto, la ubicación geográfica, las buenas relaciones y fidelización con los clientes, el posicionamiento en el mercado, las fuentes de financiación, para aprovechar la integración con los servicios de logística y transporte							
10. Usar la ubicación geográfica de la empresa, las fuentes de financiación con las que cuenta, las alianzas estratégicas con entidades que promueven la paz, la reintegración, así como la responsabilidad social de la compañía, la preservación del medio ambiente, la sostenibilidad, así como la capacidad y flexibilidad de la				10.1 Actualizar y sistematizar los estudios de mercado de forma periódica (anual) permitiendo conservar, fortalecer e identificar mercados verdes potencialmente asequibles, teniendo en cuenta la responsabilidad social y ambiental de MM.	Estudio de mercado realizado.	Realizar estudio de mercado.	Gerencia
				10.2 Socializar con los proveedores, clientes y aliados los reconocimientos y certificaciones en torno a la reinserción, paz y responsabilidad ambiental y social, la calidad de sus servicios que permita fortalecer sus modelos de negocios. Marketing	Cronograma de comunicaciones	1 comunicación mensual	Mateo Villa

planta para aprovechar la posibilidad de exportar así como tener acceso a mercados verdes que valoren la paz, la reinserción y la sostenibilidad							
3. CREAR Y FORTALECER MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL							
Estrategia	Gran estrategia	Extensión de estrategia	Actividades	Actividades detalladas	Indicador de actividad	Meta	Responsable
11. Usar las alianzas estratégicas con entidades que promueven la paz, la sostenibilidad y el medio ambiente, la reintegración, así como la responsabilidad social de la compañía, para aprovechar las redes de apoyo para el	Fortalecer la responsabilidad social y sostenibilidad ambiental	1. Estrategia de responsabilidad social y ambiental. 2. Modelo de negocio 3. Negociación con grupos de interés	1. Fortalecer el modelo de negocio de mundo maderas mediante la inclusión estratégica de responsabilidad social y ambiental 2. Fortalecer relaciones con actores que promueven la paz, la	11.1. Actualizar y revisar de manera periódica (anualmente) el modelo de negocio de mundo maderas para fortalecer su propuesta de valor, los beneficios y relacionamiento con el cliente, en torno a los principios de responsabilidad social, ambiental y compromiso con la paz.	Modelo de negocio revisado	1 revisión anual	Equipo de gerencia

fortalecimiento del sector, las labores sociales, la generación de empleo y la reinserción, así como las políticas internacionales que promueven la paz e inversión extranjera, permitiendo afianzar la gestión comercial			reintegración y la responsabilidad social y sostenibilidad ambiental. 3. Estructurar un plan de negociación en torno a la responsabilidad social y ambiental que permita mitigar el poder de negociación de clientes y proveedores.				
12. Aprovechar los reconocimientos y alianzas con entidades que promueven la paz, la sostenibilidad ambiental y la reinserción (ARN, Konrad Adenauer, MADS, Fundación Carvajal, Univalle, CVC), la responsabilidad social empresarial como política de inclusión, siendo este un factor diferenciador de la empresa, así como las buenas relaciones con clientes y				12.1 Identificar y generar acercamientos con actores nacionales e internacionales que promuevan la paz, la reintegración y la responsabilidad social y ambiental , con el fin de mejorar el modelo de negocio de MM o mejorar las opciones de participar en convocatorias	Número de actores identificados y contactados	1 actor identificados y contactados	Equipo de gerencia
				12.2 Realizar revisión periódica anticipada, generar cronograma y desarrollar las actividades necesarias para la renovación de certificaciones que promuevan la paz, la reintegración y la responsabilidad social y ambiental con las que cuenta la compañía.		Renovación de las certificaciones con que cuenta MM.	Mateo Villa

proveedores; con el fin de mitigar los efectos económicos y sociales que trae el incumplimiento de los acuerdos de paz y el recrudecimiento del conflicto armado.							
13. Aprovechar el posicionamiento comercial en ventas, las buenas relaciones comerciales, los aliados estratégicos, el factor diferencial en torno a la responsabilidad social, así como las buenas relaciones con los clientes, con el fin de mitigar el alto poder de proveedores y clientes, así como el poco factor diferenciador del producto				13.1 - 14.1 Estructurar un programa de RSE, acorde al fortalecimiento del modelo de negocio, que muestre sus resultados y que permita integrar a proveedores y clientes, que parta de los estudios previos y que integre instituciones como la Univalle y Unicaldas	Programa de RSE implementado o / programa RSE planeado	1 programa RSE implementado. % de la ruta ≥10%	Gerencia

Estrategia	Gran estrategia	Extensión de estrategia	Actividades	Actividades detalladas	Indicador de actividad	Meta	Responsable
15. Mitigar la obsolescencia tecnológica, la falta de gestión de recursos para el desarrollo tecnológico y la gestión del conocimiento, la poca utilización de sobrantes, con el fin de generar dinámicas de integración tecnológica en los productos que ofrece la compañía, aprovechar los recursos que ofrecen los programas de fomento de la I+D, la paz, la sostenibilidad, así como la integración con otros servicios.	Estructurar mecanismos para el desarrollo tecnológico al interior de la empresa	1. Recursos i+d 2. Vigilancia tecnológica 3. Relaciones estratégicas	1. Gestionar recursos para desarrollar proyectos de desarrollo tecnológico 2. Desarrollar vigilancia tecnológica para reducir la brecha tecnológica y la obsolescencia 3. Fortalecer relaciones con actores en torno a la investigación y desarrollo tecnológico	15.1 - 17.1 Identificar convocatorias a programas y validar requisitos para acceder a incentivos orientados al fomento de I+D	Número de programas postulados / Número de programas identificados	4 programas y convocatorias aplicadas (nacionales o internacionales, durante 4 años(2021-2024)	Gerencia
				15.2 Desarrollar una constante vigilancia de tecnologías, maquinaria e infraestructura en torno al sector maderera para reducir la brecha tecnológica y mitigar la obsolescencia, generando informes periódicos (anualmente) para la toma de decisiones estratégicas	Informe anual presentado	2 informes en 4 años (2021-2024)	Juan Miguel Fernández
16. Diseñar y construir un plan que permita la integración de los actores para hacer				16.1 Realizar alianzas con actores que promuevan la investigación y el desarrollo tecnológico (universidades, Sena, Cámaras de Comercio, Cooperación Internacional)	Número de alianzas concretadas / Número de alianzas	2 alianzas en 4 años(2021-2024)	Gerencia

investigación y desarrollo y la gestión de recursos de las fuentes de financiación nacionales e internacionales					aplicadas.		
17. Usar el incremento y posicionamiento en las ventas, las buenas relaciones con los clientes, los diferentes reconocimientos de la compañía, los convenios y alianzas estratégicas, la experiencia operativa, para aprovechar el acceso a recursos en la gestión de proyectos de I&D, relacionados con la integración tecnológica, la generación de valor agregado a los subproductos del proceso, con la posibilidad de integrar a las demás empresas del sector				16.2 - 17.1 Gestionar recursos para desarrollar investigación y desarrollo tecnológico con el fin de producir nuevos productos y servicios	Recursos gestionados / recursos propuestos.	1 fuente de recursos confirmada	Josué Tapia

5. ELABORACIÓN Y DESARROLLO PLAN DE MERCADEO

Estrategia	Gran estrategia	Extensión de estrategia	Actividades	Actividades detalladas	Indicador de actividad	Meta	Responsable
18. Mejorar la gestión del marketing digital, la difusión de la RSE de la compañía, así como el fortalecimiento en el relacionamiento comercial, con el fin de aprovechar las redes de apoyo, las políticas públicas internacionales en torno a la paz, la reinserción y la sostenibilidad, los reconocimientos por esfuerzos en la RSE	Diseñar e implementar el plan de mercadeo	1. Plan de mercadeo	1. Diseñar un plan de mercadeo con la inclusión estratégica de los beneficios asociados a la paz, la reintegración, la responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental.	18.1 Fortalecer actividades de mercadeo y ventas mediante la construcción de un plan de mercadeo que contenga el portafolio de productos y servicios, la propuesta de valor de servicio al cliente, los factores diferenciadores del servicio. Además la capacitación en ventas, el posicionamiento de la marca empresa en el mercado		1 plan de mercadeo, revisado y aprobado a 4 años, revisado anualmente.	Mateo Villa / Gerencia
				18.2 Incluir en el plan de mercadeo las estrategias que permitan la referenciación y fidelización de clientes	Empresas fidelizadas y referidas.	1 empresa referida y el 50% de los clientes fidelizados	Mateo Villa / Gerencia

19. Aprovechar la certificación de la madera legal, así como los reconocimientos de la CVC, huella de carbono, negocios verdes (MADS), así como las alianzas estratégicas con entidades como Smurfit Kappa Cartón de Colombia, con el fin de mitigar el impacto que genera las Altas tasas de deforestación sin hacer recuperación de bosques, el impacto del cambio climático y las políticas públicas que deriven en la resistencia a la utilización de la madera.				19.1 Estructurar un plan de mercadeo que integre la propuesta de valor diferenciada y la responsabilidad social empresarial y ambiental	Número de factores diferenciados	3 factores diferenciadores integrados al plan	Mateo Villa / Gerencia
--	--	--	--	---	----------------------------------	---	------------------------

20. Diseñar un plan de mercadeo (comercialización y marketing) que incluya el posicionamiento en redes de Mundo Maderas, el desarrollo de clientes, mercado y el desarrollo de nuevos proveedores				20.1 En las actividades de marketing tener en cuenta la propuesta de valor dentro del modelo de negocios, los canales acordes a los segmentos de cliente y su forma de relacionamiento.	Actividades ejecutadas / actividades programadas	% cumplimiento del 25% anual	Mateo Villa / Gerencia
				20.2 En el plan de mercadeo tener en cuenta la situación actual del mercado, objetivos, estrategias de producto, precio, promoción y plaza (4p).	Estrategias 4p contenidas en el plan de mercadeo.	9 estrategias mínimo-sustentadas	Mateo Villa / Gerencia
				20.3 Realizar una convocatoria para la cotización por parte de empresas de marketing enfocado en la generación de contenido, la administración de redes sociales y capacidad de gestionar medios como canal de YouTube y pagina web, todo alineado al plan de mercadeo de la organización.	Empresa seleccionada para plan de marketing	1 empresa seleccionada	Mateo Villa
				20.4 Incluir en el presupuesto el rubro destinado al plan de marketing	Presupuesto entregado y aprobado	1 presupuesto entregado y aprobado	Mateo Villa / Gerencia
				20.5 Crear cronograma de publicaciones y anuncios en redes sociales como Facebook, Instagram, YouTube y Google, a nivel nacional que permita el posicionamiento del modelo de negocio de MM	Cronograma de anuncios	1 cronograma de publicaciones revisado y aprobado	Mateo Villa / Gerencia

				20.6 Incluir en el plan de mercadeo el Protocolo del servicio postventa	Protocolo incluido en el plan de mercadeo	1 protocolo de servicio post venta revisado, aprobado e implementado	Mateo Villa / Gerencia
				20.7 Construir y protocolizar el procedimiento para dar respuesta, gestión y seguimiento a PQRS recibidos por parte de los clientes y otros actores	Procedimiento seguimiento PQRS (Herramienta tecnológica para recepción de PQRS)	1 protocolo de servicio post venta revisado, aprobado e implementado	Mateo Villa / Gerencia
				20.8 Construir e implementar mecanismo que permita evaluar la satisfacción de los clientes y otros actores		80% de cumplimiento en Encuesta de satisfacción.	Mateo Villa / Gerencia

6. PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN CON CRITERIOS DE CALIDAD, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD

Estrategia	Gran estrategia	Extensión de estrategia	Actividades	Actividades detalladas	Indicador de actividad	Meta	Responsable
21. Aprovechar la fidelización y buenas relaciones con los clientes, el pertenecer a un sector prioritario en el aparato productivo, la disposición operativa para cumplir con los protocolos de	Planear y Ejecutar la Producción con principios de calidad, productividad y eficiencia	1. Plan de producción. 2. Indicadores de producción 3. Sistema de información para toma de decisiones 4. Análisis de riesgo 5. Gestión de conocimiento	1. Formular y ejecutar el plan de producción 2. Implementar los protocolos de bioseguridad en planta. 3. Diseñar e implementar sistema de información	21.1 Estructurar el plan de producción acorde a los principios de calidad, productividad y eficiencia	Plan de producción anual	90% de cumplimiento	Josué Tapia / Álvaro Monroy

bioseguridad, con el fin de mitigar la disminución en la producción industrial del país, la crisis económica provocada por la pandemia y las disputas comerciales entre potencias			para la toma de decisiones en el área de producción 4. Implementar acciones para reducir los riesgos en planta. 5. Generar acciones para gestión de conocimiento en planta				
22. Superar el desconocimiento de la capacidad instalada, los cuellos de botella en producción, la limitada gestión de planeación, la falta de indicadores, el poco seguimiento, con el fin de aprovechar el crecimiento en la producción industrial, la inversión extranjera, el potencial exportador en la región, así como las tendencias del mercado (mercados verdes)				22.1 El plan de producción debe considerar la Implementación y pruebas de un sistema de información que permita gestionar de manera digital la información determinante para la toma de decisiones estratégicas en el área de producción	Sistema de información digital	1 sistema de información digital operando permanentemente	Josué Tapia / Álvaro Monroy
				22.2 Redefinir la capacidad, recursos y funciones del área de inventarios y almacenamiento para el correcto funcionamiento del área de producción y que este contenida en el plan de producción, permitiendo que se alinee la información en tiempo real de inventario con el sistema de información.	Documento reestructuración área de almacenamiento	Documento de reestructuración de almacenamiento, revisado, socializado, aprobado y en ejecución	Josué Tapia / Álvaro Monroy / Keidy Cambindo

23. Aprovechar la ventaja de contar con sede propia, alianzas estratégicas con Smurfit Kappa, Fundación Carvajal, Univalle, CVC, así como la posibilidad de acceder a financiamiento, y personal con experiencia en las actividades operativas, con el fin de procurar la obtención de un seguro para cubrir los riesgos propios de las actividades productivas.							
24. Fortalecer la implementación de las normas existentes al interior de la organización y desarrollar protocolos enfocados en identificar, medir, minimizar y mitigar los riesgos ante entidades aseguradoras				24.1 Generar un programa que contemple la reducción de riesgo y accidentes para todas las áreas de producción que este incluido en el plan de seguridad y salud en el trabajo para el personal.	Programa de análisis de reducción de riesgo	Análisis de riesgo que contenga las estrategias de reducción de riesgo, revisado y puesto en marcha	Jaime Duque
				24.2 Desarrollar un análisis del nivel de riesgo, responsabilidad y esfuerzo para cada uno de los puestos de trabajo y la construcción de criterios para la asignación de incentivos, escala salarial	Escala salarial estructurada	Construcción de la escala salarial revisada y puesta en marcha	Jaime Duque / Gerencia

25. Formular y ejecutar el plan de producción, que permita mejorar la gestión de la Calidad, el mantenimiento, las eficiencias, aprovechamiento de los residuos y la reducción de costos de producción				25.1 Mejorar eficiencia en planta evaluando con indicadores maneras de optimizar los puntos que generan residuos y desperdicios; consolidando metodologías para la estandarización, generando informes periódicos que permitan la corrección de las ineficiencias y estén apoyados en el sistema de información para la toma de decisiones estratégicas.	Número de informes	1 reporte diario y 1 Informe mensual de desperdicio + Reducción del 3% de residuos (Ajustar los requerimientos de madera en largos según el plan de producción, evaluar incidencia de los diámetros en el desperdicio, recuperación diaria de tablonés, establecer el estándar de desperdicio)	Keidy Cambindo/Josué Tapia / Gerencia
				25.2 Formular un plan para la creación de nuevos productos a partir de los residuos y su optimización	Plan estructurado de nuevos productos	1 plan estructurado, revisado y puesto en marcha	Josué Tapia / Álvaro Monroy
				25.3 Incluir en el plan de producción el diagnóstico y caracterización para identificar condiciones, recursos y elementos que hacen parte de los procesos de producción	Documento de caracterización, recursos y elementos	1 documento de caracterización estructurado y revisado	Josué Tapia / Álvaro Monroy
				25.4 Incluir en el plan de producción los protocolos para la estandarización del proceso aserrado	Procedimiento de corte estandarizado	Procedimiento de aserrado, socializado y puesto en marcha.	Josué Tapia / Álvaro Monroy/Mateo Villa/ Gerencia
				25.5 Incluir en el plan de producción el análisis de la capacidad de producción de la planta mediante la realización de un estudio de métodos y tiempos, así mismo documentar cada uno de los	Documento capacidad de producción de planta	1 documento que contenga el análisis de capacidad de producción en	Josué Tapia / Álvaro Monroy

			procesos definiendo entradas y salidas, actividades, recursos e indicadores.		planta, revisado y aprobado	
			25.6 Definir indicadores para realizar seguimiento del proceso productivo y alinearlos con el sistema de información para la toma de decisiones estratégicas en planta		Grupo de indicadores de seguimiento y control del área de producción, revisados, aprobados	Josué Tapia / Álvaro Monroy
			25.7 Revisar y actualizar el plan de gestión de calidad, definir y/o asociar indicadores que permitan su seguimiento y control	Revisión/ actualización plan de gestión de la Calidad	Plan de calidad actualizado anualmente	Mateo Villa / Josué Tapia / Álvaro Monroy
			25.8 Revisar el programa de mantenimiento, sus indicadores, alineándolos con las necesidades actuales de planta que se incluya en el plan de producción	Plan de mantenimiento	Integración de indicadores al programa de mantenimiento, revisión de cumplimiento mensual y socialización	Juan Miguel Fernández / Mateo Villa
			25.9 Protocolizar el programa que lleve un registro actualizado del estado de la maquinaria, así como el ciclo de vida de las maquinas y equipo en producción para determinar su grado de obsolescencia tecnológica; alinear los indicadores al plan de producción	Programa de plan de mantenimientos estructurado	Programa de mantenimientos ejecutado	Juan Miguel Fernández / Mateo Villa
			25.10 Construir un sistema de inventario de producto terminado para la correcta gestión de necesidades de clientes específicos, la información debe estar consolidada con el inventario en	Construcción sistema de inventario PT	Sistema de inventario de producto terminado, revisado y	Josué Tapia / Álvaro Monroy

				proceso		operando	
				25.11 Realizar un protocolo que permita la revisión periódica del costeo estándar de producción y/o se realice una modificación en el área de producción, tema contenido en el comité de producción	Procedimiento de actualización de costeo estándar	1 documento que contenga la protocolización de costeo de producción	Josué Tapia / Álvaro Monroy
				25.12 Protocolizar los procesos de entrenamiento en el área de producción, su periodicidad y sus estrategias de evaluación, generando herramientas como piezas audiovisuales y escritas que caractericen en detalle las actividades realizadas por cada operario en cada puesto de trabajo al interior del área de producción	Programa de capacitación y entrenamiento en el área de producción	1 documento que contenga el protocolo de entrenamiento del área de producción + archivos audiovisuales de apoyo al entrenamiento	Jaime Duque / jefe de planta
				25.13 Definir las capacitaciones necesarias en gestión y el mejoramiento de la calidad y crear un sistema para su cumplimiento alineado al plan de producción, brindadas por el personal u organización idónea	Cronograma de Capacitaciones	Capacitaciones estructuradas por áreas, acorde a las necesidades y fortalecimiento de las políticas de calidad, revisadas, aprobadas y puesta en marcha	Jaime Duque / Mateo Villa
				25.14 Crear un comité de Planta (Producción) para analizar periódicamente situaciones relevantes que se presenten en el área de producción	Comité creado	Un comité de planta creado y en funcionamiento	Álvaro Monroy / Gerencia / Coord. Producción / Analista Producción
				25.15 Ejecución de los procesos de entrenamiento en el área de producción de acuerdo con los protocolos	Entrenamiento en los puestos de	100% personal entrenado	Jefes de planta / Jefe de

				establecidos.	trabajo, de acuerdo con los protocolos establecidos.		infraestructura
				25.16 Diseñar sistema de indicadores de seguimiento y control del área de inventarios y almacenamiento los cuales deben estar contenidos en el plan de producción	Indicadores de seguimiento	% de cumplimiento stock de seguridad, exactitud de inventario, rotación de inventario materia prima	Josué Tapia / Álvaro Monroy
				25.17 Incluir en el plan de producción una vigilancia estratégica que permita la identificación de diversas alternativas que permita mejorar los costos de la logística y transporte de materia prima y producto terminado	Tabla de fletes y precio del mercado de la madera	Tabla de fletes operando de forma permanente	Josué Tapia / Álvaro Monroy
7. DESARROLLO ORGANIZACIONAL - GESTIÓN HUMANA							
Estrategia	Gran estrategia	Extensión de estrategia	Actividades	Actividades detalladas	Indicador de actividad	Meta	Responsable
26. Fortalecer la cultura y clima organizacional enfocada al desarrollo de hábitos de autocuidado y motivación	Fortalecer los procesos de gestión humana y SG-SST de Mundo Maderas	1.Cultura y desarrollo organizacional 2. Liderazgo 3. Formación y crecimiento	1. Desarrollar un programa de formación y entrenamiento. 2.Fortalecer la cultura organizacional	26.1 Desarrollar protocolos de bioseguridad, seguimiento y control acorde a cada proceso que garanticen el cumplimiento de las normativas vigentes para mitigación de riesgo de contagio por COVID 19 y otros riesgos	Documento protocolos de bioseguridad	1 documento que contenga los protocolos de bioseguridad, revisado, aprobado y puesto en marcha (esquema de vacunación)	Jaime Duque - Apoyo Oscar Ivan

mediante la generación de estrategias para consolidar este propósito.				26.2 Generar un programa que contemple la reducción de riesgos, accidentes, causas de ausentismo para todas las áreas que este incluido en el plan de seguridad y salud en el trabajo para el personal.	Documento análisis de riesgo laboral: - Análisis de ausentismos - Análisis de accidentalidad - Análisis de enfermedades laborales.	Análisis de riesgo laboral que contenga las estrategias de reducción de riesgo, revisado y puesto en marcha	Jaime Duque - Apoyo Oscar Ivan
				26.3 Diseñar un programa de fortalecimiento de clima y cultura organizacional para tener un ambiente de trabajo confortable.	Programa climazonal: - Medición climazonal.	Programa de clima organizacional, revisado e implementado	Jaime Duque / Gerencia - Apoyo Oscar Ivan
				26.4 Definir escala salarial acorde al análisis de riesgo, responsabilidad y esfuerzo para cada uno de los puestos de trabajo	Escala salarial estructurada	Construcción de la escala salarial revisada y puesta en marcha	Jaime Duque / Gerencia - Apoyo Oscar Ivan
				26.5 Desarrollar un esquema de reuniones periódicas que permitan el seguimiento de las acciones estratégicas por parte de las áreas, promoviendo el liderazgo y un ambiente reconfortante	Programa de reuniones	95% de cumplimiento de las reuniones programadas.	Jaime Duque / Gerencia - Apoyo Oscar Ivan
27. Fortalecer las competencias del personal administrativo y gerencial, en las				27.1 Diseñar un programa de capacitación, entrenamiento transversal a todas las áreas contemplando sus necesidades específicas	Programa de capacitación estructurado	1 documento que contenga el programa de capacitación en todas las áreas -	Jaime Duque - Apoyo Oscar Ivan

areas de liderazgo, investigacion y desarrollo organizacional.						Cumplimiento del 80%	
				27.2 Diseñar un programa de capacitación en habilidades gerenciales para el grupo directivo de la empresa	Programa de capacitación equipo Gerencial - Salida empresarial.	1 Programa de capacitación para el equipo directivo revisado y puesto en marcha - Cumplimiento del 100%	Jaime Duque/ Gerencia / Univalle
28. Fortalecer el plan de formación desarrollando protocolos de evaluación continua y seguimiento que garanticen el conocimiento del personal en temas operativos				27.3 - 28.1 Desarrollar un plan de evaluación de desempeño, que gestione acciones para mejorar las habilidades del personal y contemple estrategias para la retención del personal	Plan de evaluación de desempeño - Acciones de mejora, plan retención recurso humano	Plan de evaluación de desempeño ejecutado	Jaime Duque / Gerencia - Apoyo Oscar Ivan

3. Conclusiones y recomendaciones:

Los casos de éxito de empresas vallecaucanas son motivo de orgullo para toda la región, Mundo Maderas de Colombia S.A.S no solo es un caso de éxito, al conocer la organización se evidencia su responsabilidad social, el amor por lo que hacen y como el desarrollo empresarial no resulta contrario a la responsabilidad social.

Se dio origen a esta actualización buscando reconocer como la crisis sanitaria consecuencia del covid-19 había afectado la organización, terminando el proceso nos damos cuenta de que el impacto del COVID-19, no solo generó en la organización un mayor respeto por sus colaboradores, sino que les permitió prepararse para afrontar situaciones de índole similar si llegasen a presentarse.

Se puede evidenciar que mundo maderas de Colombia S.A.S es una empresa donde existe un gran interés por la innovación, las estrategias propuestas permitirán que la organización sea pionera en temas de implementación tecnológica.

El mayor número de estrategias, resultado del plan estratégico, se encuentran concentradas en la perspectiva del fortalecimiento comercial, Mundo maderas de Colombia S.A.S es reconocida como una organización que mantiene relaciones sanas con su entorno, gracias a su compromiso social y ambiental, a la calidad de su producto y a su arduo trabajo que les ha permitido tener la confianza de sus clientes, proveedores y aliados estratégicos, se debe entonces fortalecer la comunicación con los actores mencionados y la digitalización de dichas relaciones para que se logren construir redes que potencien y favorezcan el alcance de mundo maderas.

El compromiso demostrado por la organización en el trabajo conjunto desarrollado, será necesario para la implementación de las estrategias resultado del plan de acción.

Bibliografía

- Actividades Económicas. (2018). *Top 10 países, mayores exportadores del mundo*. Obtenido de Actividades Económicas: <https://www.actividadeseconomicas.org/2012/10/top-10-paises-mayores-exportadores.html>
- Acuña, P. V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 125-140.
- AnalDEX. (2020). www.analdex.org/. Obtenido de <https://www.analdex.org/2020/03/12/informe-de-comercio-exterior-colombiano-enero-diciembre-2019/>
- Banco de la república. (2020). <https://www.banrep.gov.co/>. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inflacion-total-y-meta>
- Banco de la república. (2020). <https://www.banrep.gov.co/>. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inflacion-total-y-meta>
- Banco de la república. (2020). <https://www.banrep.gov.co/>. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inflacion-total-y-meta>
- BANCOLDEX. (2019). *QUIENES SOMOS*. Obtenido de BANCOLDX: <https://www.bancoldex.com/sobre-bancoldex/quienes-somos>
- Bancoldex. (26 de 03 de 2020). <https://www.bancoldex.com/>. Obtenido de <https://www.bancoldex.com/noticias/mecanismos-de-ayuda-de-bancoldex-para-las-empresas-afectadas-por-el-covid-19-3558>
- BBC. (29 de 05 de 2020). <https://www.bbc.com>. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-52815758>
- BCN Programa Asia Pacífico. (16 de Noviembre de 2016). *Las TICs en educación: calidad e igualdad social en el sistema coreano*. Obtenido de BCN Programa Asia Pacífico: <https://www.bcn.cl/observatorio/asiapacifico/noticias/tics-educacion-calidad-igualdad-corea>
- Betancourt, B. (2011). *Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico*. Cali (Colombia): Universidad del Valle.
- Betancourt, B. (2011). *Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico* (Primera ed.). Santiago de Cali: Universidad del Valle.
- Cámara de comercio de bogotá. (03 de 2020). <https://www.ccb.org.co/>. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2020/Marzo-2020/Se-amplia-hasta-el-3-de-julio-el-plazo-para-renovar-la-matricula-mercantil#:~:text=Se%20ampl%C3%ADa%20hasta%20el%203,a.m.%20a%204%3A00%20p.m.&text=La%20fecha%20para%20renovar%20su,3%20de%2>
- Cámara de Comercio de Cali. (2017). *Informes Económicos*. Cali: Cámara de Comercio de Cali.

Camara de comercio de cali. (24 de 08 de 2017). Informes economicos enfoque competitivo. Cali, Colombia.

camara de comercio de cali. (2018). <https://www.ccc.org.co>. Obtenido de <https://www.ccc.org.co/landing/plataforma-cluster/#habitat>

Cámara de Comercio de Cali. (Febrero de 2019). *La inversión extranjera le apuesta al Valle*. Obtenido de Cámara de Comercio de Cali: https://www.ccc.org.co/categoria_articulo/la-inversion-extranjera-le-apuesta-al-valle/

Camara de comercio de cali. (17 de 02 de 2020). Enfoque competitivo, . Colombia.

Camara de comercio de cali. (21 de 04 de 2020). <https://www.ccc.org.co>. Obtenido de <https://www.ccc.org.co/camara-comercio-cali-ofrece-conciliacion-gratuita-arrendamientos-comerciales/>

Camara de comercio de cali. (23 de 03 de 2020). <https://www.ccc.org.co>. Obtenido de <https://www.ccc.org.co/empresarios-cluster-contracovid-19/>

Camara de comercio de cali. (01 de 04 de 2020). <https://www.ccc.org.co/>. Obtenido de <https://www.ccc.org.co/camaras-lideran-estrategias-para-mitigar-impacto-economico-por-covid-19/>

camara de representantes de colombia. (27 de 06 de 2020). [camara.gov.co](https://www.camara.gov.co). Obtenido de <https://www.camara.gov.co/sites/default/files/2020-03/P.L.390-2019C%20%28MIPYMES%29.pdf>

Canal trece. (27 de Mayo de 2018). *Robótica en Colombia: algunos momentos importantes*. Obtenido de Canal trece: <https://canaltrece.com.co/noticias/robotica-en-colombia-algunos-momentos-importantes/>

Caracol radio. (21 de 04 de 2020). <https://caracol.com.co>. Obtenido de Al final del 2020 se espera incrementar inversión extranjera en el Valle: https://caracol.com.co/emisora/2020/04/21/cali/1587474754_976032.html

CEPAL. (28 de Junio de 2017). *La economía del cambio climático: políticas públicas del siglo XXI en América Latina*. Obtenido de CEPAL: <https://www.cepal.org/es/notas/la-economia-cambio-climatico-politicas-publicas-siglo-xxi-america-latina>

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Plaenación Estratégica, fundamentos y aplicaciones* (Tercera ed.). México: CGRAW-HIL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

claessens, s., & Ayhan, k. (03 de 2009). ¿Que es una recesión?

CNN. (14 de 04 de 2020). <https://cnnespanol.cnn.com>. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2020/04/14/el-fmi-confirma-que-en-2020-viviremos-la-peor-recesion-economica-en-90-anos/>

Colombia Legal Corporation. (2019). *Cómo imortar maquinaria en Colombia*. Obtenido de Colombia Legal Corporation: <https://colombialegalcorp.com/importar-maquinaria-en-colombia/>

Corficolombiana. (16 de 03 de 2020). INFORME SEMANAL LOS MERCADOS EN TIEMPOS DEL CORONAVIRUS. Colombia.

Corporación Ventures. (s.f.). *Corporación Ventures*. Obtenido de Corporación Ventures: ventures.com.co

DANE. (27 de 12 de 2019). Boletín Técnico Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) Abril 2020. Colombia.

DANE. (Agosto de 2019). *Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado laboral*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

DANE. (13 de 05 de 2020). Indicador de Inversión en Obras Civiles (IIOC) I trimestre de 2020. Colombia.

DANE. (s.f.). Boletín Técnico Importaciones (IMPO) Marzo 2020. Colombia.

DANE. (s.f.). Boletín técnico importaciones marzo 2019. Colombia.

DANE. (s.f.). Colombia, importaciones según clasificación CIIU revisión 4. Colombia.

DANE. (s.f.). Colombia, origen de las importaciones . Colombia.

Dinero. (13 de 3 de 2017). *Sin marcha atrás: La automatización será una realidad en Colombia en 2020*. Obtenido de Dinero : <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/automatizacion-en-las-empresas-colombianas-en-el-2020-segun-deloitte/242846>

Dinero. (31 de 10 de 2018). *Gobierno radicó la anunciada Ley de Financiamiento*. Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/pais/articulo/asi-es-la-ley-de-financiamiento-de-ivan-duque/263774>

Dinero. (26 de 6 de 2019). *Diez fechas clave en la guerra comercial entre China y Estados Unidos*. Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/internacional/articulo/fechas-clave-en-la-guerra-comercial-entre-china-y-estados-unidos/273614>

Dinero. (16 de 10 de 2019). <https://www.dinero.com/>. Obtenido de El Valle es la región más atractiva para la inversión extranjera: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/cuales-son-las-cifras-de-inversion-extranjera-en-el-valle-del-cauca/278016>

Dinero. (14 de 03 de 2020). *Dinero.com*. Obtenido de sectores para emprender durante el coronavirus: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/sectores-para-emprender-durante-el-coronavirus/283855>

dinero.com. (30 de 06 de 2020). *dinero.com*. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/quienes-hacen-digitalizacion-e-innovacion-en-colombia/286857>

el espectador. (28 de 06 de 2020). *el espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/asi-funciona-el-trafico-de-madera-en-colombia/>

El pías. (27 de 01 de 2020). <https://www.elpais.com.co>. Obtenido de 25-proyectos-de-inversion-extranjera-llegaron-al-valle: <https://www.elpais.com.co/valle/25-proyectos-de-inversion-extranjera-llegaron-al-valle.html>

EL TIEMPO. (29 de Abril de 2014). *Una de cada tres empresas no encuentra el talento que busca*. Obtenido de EL TIEMPO: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13905155>

EL TIEMPO. (30 de Septiembre de 2019). *Desde 2015, por cada puesto nuevo salen 2 personas a buscar trabajo*. Obtenido de EL TIEMPO: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/que-esta-pasando-con-el-desempleo-en-colombia-418034>

el tiempo. (28 de 06 de 2020). *eltiempo.com*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/zoom-quien-es-el-multimillonario-fundador-de-plataforma-de-videollamadas-480754>

el tiempo. (27 de 06 de 2020). *eltiempo.com*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/politica/gobierno/coronavirus-decreto-sobre-la-cuarentena-obligatoria-en-colombia-476252>

El tiempo. (01 de 07 de 2020). *eltiempo.com*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/coronavirus-y-cuarentena-cifras-del-desempleo-en-colombia-en-mayo-de-2020-512906>

el tiempo. (27 de 04 de 2020). <https://www.eltiempo.com>. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/coronavirus-panorama-de-crecimiento-de-la-infraestructura-por-reapertura-en-colombia-488856>

El tiempo. (21 de 05 de 2020). <https://www.eltiempo.com>. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/colombia/cali/la-pandemia-del-covid-19-ya-impacta-el-costode-vida-en-cali-497776>

elmundo.es. (27 de 05 de 2020). *elmundo.es*. Obtenido de La deforestación del Amazonas no entiende de cuarentenas: <https://www.elmundo.es/ciencia-y-salud/ciencia/2020/05/27/5ecd36c6fdddfc5bd8b4580.html>

FINAGRO. (2019). *Portafolio de Servicios 2019*. Bogotá: Finagro.

Finagro. (03 de 2020). <https://www.finagro.com.co>. Obtenido de <https://www.finagro.com.co/noticias/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-la-lec-colombia-agro-produce>

Fondo monetario internacional. (27 de 03 de 2020). <https://www.semana.com/>. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/articulo/economia-mundial-entro-en-recesion-advierte-el-fmi/659381>

- Fondo monetario internacional. (04 de 2020). <https://www.imf.org/es>. Obtenido de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>
- Forbes. (30 de 06 de 2020). *forbes.com*. Obtenido de <https://forbes.co/2020/05/15/red-forbes/teletrabajo-4-consejos-para-vender-mas-mediante-videollamadas/>
- Forbes. (09 de 04 de 2020). <https://forbes.co>. Obtenido de <https://forbes.co/2020/04/09/negocios/como-afecta-el-coronavirus-a-las-operaciones-logisticas-del-pais/>
- FORBES. (12 de 05 de 2020). <https://forbes.co/>. Obtenido de <https://forbes.co/2020/05/12/actualidad/mas-de-52-000-venezolanos-han-abandonado-colombia-durante-crisis-del-covid-19/>
- FORBES. (17 de 02 de 2020). <https://forbes.co/>. Obtenido de <https://forbes.co/2020/02/17/actualidad/por-coronavirus-piden-no-importar-textiles-chinos/>
- Fuente, O. (02 de Noviembre de 2018). *5 Tendencias clave en la Innovación Empresarial a tener en cuenta en 2019*. Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/tendencias-empresariales-innovacion-innovacion/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*.
- Herramientas Empresariales. (2019). *Automatización de los procesos industriales*. Obtenido de Herramientas Empresariales: <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesmpresariales/BibliotecaProducci%C3%B3nyOperaciones/Automatizaci%C3%B3ndelosprocesosindustriales.aspx>
- INVIMA. (2020). www.invima.gov.co. Obtenido de <https://www.invima.gov.co/coronavirus-covid-19>
- Jornada. (31 de 03 de 2020). <https://www.jornada.com.mx>. Obtenido de <https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2020/03/31/habra-contraccion-de-5-en-2020-por-covid-19-banco-base-6638.html>
- la FM. (29 de 06 de 2020). *la FM*. Obtenido de <https://www.lafm.com.co/medio-ambiente/deforestacion-en-amazonia-tuvo-reduccion-durante-primeros-meses-de-2019#:~:text=La%20deforestaci%C3%B3n%20en%20la%20Amazonia,enero%20a%20marzo%20de%202019>
- La República. (13 de Diciembre de 2018). *Logística se lleva 13,5% de los ingresos de las compañías en Colombia*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/economia/logistica-se-lleva-135-de-los-ingresos-de-las-companias-en-colombia-2805319>
- la republica. (18 de 05 de 2020). <https://www.larepublica.co>. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/este-es-el-impacto-que-ha-tenido-la-pandemia-sobre-la-economia-nacional-3006803>

- La republica. (04 de 01 de 2020). <https://www.larepublica.co>. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/dato-de-inflacion-en-colombia-durante-2019-aumento-a-380-segun-dane-2948404>
- Legiscomex. (2019). *China y Colombia aceleraron las negociaciones del TLC en encuentros de alto nivel*. Obtenido de Legiscomex: <https://www.legiscomex.com/Documentos/CHINA-COLOMBIA-ACELERARON-NEGOCIACION-TLC-JUL-07-15-16NOT>
- Lino García Morales, V. G. (2014). Resiliencia tecnológica. *Arte y políticas de identidad*, 135-154.
- Loaiza, A. V. (29 de Agosto de 2019). *El dólar llegó a su precio máximo histórico y quedó a \$13 de los \$3.500*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/finanzas/el-dolar-llego-a-su-precio-maximo-historico-y-quedo-a-13-de-los-3500-2901916>
- Migracion colombia. (03 de 04 de 2020). <https://www.migracioncolombia.gov.co/>. Obtenido de <https://www.migracioncolombia.gov.co/noticias/265-abril-2020/mas-de-1-millon-825-mil-venezolanos-estarian-radicados-en-colombia#:~:text=Bogot%C3%A1%2C%2003%20de%20Abril%20de,corte%20al%2029%20de%20febrero>.
- milenio . (04 de 09 de 2019). <https://www.milenio.com>. Obtenido de <https://www.milenio.com/negocios/mas-negocios/recesion-economica-global-por-que-podria-ocurrir-una>
- Milenio. (04 de 09 de 2019). *¿Por qué podría haber una recesión económica mundial?* Obtenido de Milenio: <https://www.milenio.com/negocios/mas-negocios/recesion-economica-global-por-que-podria-ocurrir-una>
- Minciencias. (24 de 03 de 2020). <https://minciencias.gov.co/>. Obtenido de https://minciencias.gov.co/sala_de_prensa/hacemos-un-llamado-investigadores-innovadores-cientificos-y-academicos-para-que
- Mincomercio. (2017). *INFORME SOBRE LOS ACUERDOS COMERCIALES VIGENTES DE COLOMBIA*. Bogotá: Mincomercio.
- Ministerio de hacienda y credito publico. (27 de 06 de 2020). Decreto 444 de 2020. Colombia.
- Ministerio de hacienda y credito publico. (23 de 03 de 2020). Decreto 468 de 2020. Colombia.
- ministerio de salud y protección social. (27 de 6 de 2020). resolucion numero 385 del 12 de marzo de 2020. colombia.
- Ministerio de salud y proteccion social. (27 de 06 de 2020). Resolucion numero 407 . Colombia.
- MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES . (27 de 06 de 2020). decreto 464 de 2020. colombia.
- Ministerio de transporte. (27 de 06 de 2020). decreto numero 439 de 20 de marzo 2020. Colombia.

Ministerio de vivienda, ciudad y territorio. (27 de 06 de 2020). Decreto numero 441 de 2020. Colombia.

Ministerio del interior. (27 de 06 de 2020). Decreto numero 402 de 2020. colombia.

Ministerio del interior. (27 de 06 de 2020). Decreto numero 412 de 2020. colombia.

Ministerio del interior. (27 de 06 de 2020). decreto numero 457 de 2020. republica de colombia.

Mintrabajo. (27 de 06 de 2020). Circular numero 0021 de 2020. Colombia.

Natera, D. M. (2019). *Los inventos más impresionantes de la CES 2019*. Obtenido de EL HERALDO: <https://www.elheraldo.co/tecnologia/los-inventos-mas-impresionantes-de-la-ces-2019-587461>

OEC. (2019). *Colombia*. Obtenido de OEC: <https://oec.world/es/profile/country/col/>

Oficina del Alto Comisionado para la Paz. (2016). *El Acuerdo Final de paz*.

Pasquali, M. (28 de 06 de 2020). *statista.com*. Obtenido de <https://es.statista.com/grafico/21330/paises-con-mas-descargas-de-zoom-en-america-latina/>

Penny, M. (26 de 08 de 2019). *Innovación: No es suficiente lanzar nuevos productos que le aporten valor al consumidor*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/blog/marketing2020/2019/08/innovacion-no-es-suficiente-lanzar-productos-que-le-aporten-valor-al-consumidor.html/?ref=gesr>

Portafolio. (30 de Julio de 2019). *Duque sigue buscando más comercio e inversión con China*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/gobierno/negocios-y-turismo-marcan-tercer-dia-de-duque-en-china-532063>

portafolio. (04 de 04 de 2020). <https://www.portafolio.co>. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/noticias-coronavirus-inflacion-colombia-marzo-2020-539680>

Portafolio. (08 de 01 de 2020). <https://www.portafolio.co>. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/infraestructura/movilidad-transporte-este-2020-entregaran-vias-4g-completa-infraestructura-vial-536974>

presidencia de la republica de colombia. (27 de 06 de 2020). decreto 417. Colombia.

Presidencia de la republica de colombia. (27 de 06 de 2020). Decreto 637 de 2020. Colombia.

presidencia de la republica de colombia. (05 de 02 de 2020). *presidencia.gov.co*. Obtenido de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Hasta-31-diciembre-2020-relacion-comercial-Colombia-con-el-Reino-Unido-continuara-rigiendose-por-Acuerdo-Union-Europ-200205.aspx>

Procolombia. (30 de 04 de 2020). <https://procolombia.co>. Obtenido de <https://procolombia.co/noticias/nueva-plataforma-para-exportar-en-tiempos-de-covid-19>

Propaís. (8 de Octubre de 2013). *Red de apoyo empresarial*. Obtenido de Propaís:
<https://propais.org.co/red-de-apoyo-empresarial/>

Propaís. (30 de marzo de 2020). <https://propais.org.co/>. Obtenido de
<https://propais.org.co/propais-continua-apoyando-a-empresarios-del-programa-disenando-futuro-victimas-del-conflicto/>

publico, M. d. (27 de 06 de 2020). Decreto 438. Colombia.

RCN radio. (29 de 06 de 2020). *RCN RADIO*. Obtenido de <https://www.rcnradio.com/estilo-de-vida/medio-ambiente/deforestacion-en-colombia-el-85-se-concentra-en-la-amazonia>

Rodríguez, J. (2005). *Como Aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. International Thomson Editores.

Semana. (05 de 05 de 2020). <https://www.semana.com>. Obtenido de
<https://www.semana.com/semana-tv/semana-noticias/articulo/coronavirus-colombia-duque-alista-la-reapertura-economica-de-890-municipios/669183>

semana ambiental. (29 de 06 de 2020). *semana ambiental*. Obtenido de semana ambiental:
https://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/estudio-muestra-la-tendencia-de-incendios-en-la-amazonia-norte-de-colombia/44906?_ga=2.98350038.815924490.1593620048-1548093549.1592252960

semana sostenible. (28 de 06 de 2020). *semana sostenible*. Obtenido de
<https://sostenibilidad.semana.com/impacto/articulo/incendio-en-la-amazonia-alcanzo-25-millones-de-hectareas-en-agosto/46636>

semana sostenible. (29 de 06 de 2020). *semana sostenible*. Obtenido de
https://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/incendios-en-el-amazonas-la-selva-amazonica-se-volvio-mas-inflamable/45479?_ga=2.98350038.815924490.1593620048-1548093549.1592252960

Siigo. (2019). *Ley de financiamiento 2019: ¿Cómo afecta a las microempresas?* Obtenido de Siigo:
<https://www.siigo.com/glosario-financiero/ley-de-financiamiento/>

Superintendencia Financiera de Colombia. (13 de 06 de 2020). <https://www.banrep.gov.co>.
Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>

The new york times. (20 de 01 de 2020). <https://www.nytimes.com>. Obtenido de
<https://www.nytimes.com/es/2020/01/20/espanol/negocios/acuerdo-china-estados-unidos.html>

Vanguardia. (12 de Junio de 2017). *Automatización: una necesidad para Colombia*. Obtenido de Vanguardia: <https://www.vanguardia.com/tecnologia/automatizacion-una-necesidad-para-colombia-OFVL400493>

Vega, O. A. (2012). Efectos colaterales de la obsolescencia tecnológica. *Facultad de Ingeniería UPTC*, 55-62.

VIDMAR. (2019). *La automatización de procesos industriales*. Obtenido de VIDMAR:
<https://vidmargroup.com/2018/01/la-automatizacion-de-procesos-industriales/>