

PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA MUEBLERÍA CREDIYÁ  
DEL MUNICIPIO DE VILLA RICA, CAUCA PARA EL PERÍODO 2021-2024.

JUAN DAVID MANZANO MACANA.

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE  
EMPRESAS EN LA MODALIDAD DE ASESORÍA

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA.

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA.

2021.

PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA MUEBLERÍA CREDIYÁ  
DEL MUNICIPIO DE VILLA RICA, CAUCA PARA EL PERÍODO 2021-2024.

JUAN DAVID MANZANO MACANA.

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE  
EMPRESAS EN LA MODALIDAD DE ASESORÍA

DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO

IVANA GONZALEZ RODRIGUEZ MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE  
ORGANIZACIONES

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA.

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA.

2021.

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

## **DEDICATORIA**

DIOS,  
Gracias por la sapiencia, fuerzas, voluntad, confabulaciones de tiempos y espacios; por introducir sueños y metas, sabiduría y perseverancia.

PADRE Y MADRE,  
a mi padre que empezó este proyecto desde el inicio y que me acompaña en su final desde el cielo. A mi madre, la que día a día me expresó su apoyo incondicional, el motivo para seguir adelante cuando el camino parece difícil. Por inculcarme el estudio desde infante inconciente.

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA, cubre docentes y colaboradores que de distintas maneras han sembrado en mí el espíritu de la academia. Por su apoyo brindado, conocimiento compartido y sobre todo: confianza.

A TODOS MIL GRACIAS. DIOS LOS BENDIGA

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por brindarme las actitudes y aptitudes durante el período como estudiante.

A mi madre, por brindarme todo el apoyo a lo largo de todos estos años.

A la tutora Ivana González Rodríguez por compartir su conocimiento, paciencia y ayudar a que este trabajo sea una realidad.

A la Universidad del Valle Sede Norte del Cauca por ser mi segundo hogar, por brindarme todas las disposiciones para ser un profesional integro y competitivo.

## CONTENIDO

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 1. ANTECEDENTES.....                                      | 12 |
| 2. JUSTIFICACIÓN.....                                     | 14 |
| 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                       | 15 |
| 4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN. ....                    | 18 |
| 4.1 Objetivo General .....                                | 18 |
| 4.1.2 Objetivos específicos.....                          | 18 |
| 5. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....                         | 19 |
| 5.1 Preguntas orientadoras .....                          | 19 |
| 6. MARCO TEÓRICO .....                                    | 20 |
| 6.1 Planeación Estratégica .....                          | 20 |
| 6.2 Orígenes de la Planeación Estratégica.....            | 21 |
| 6.3 Beneficios de la planeación estratégica.....          | 22 |
| 6.4 Escuelas de pensamiento de Mintzberg.....             | 23 |
| 6.5 Modelos de Planeación Estratégica .....               | 25 |
| 6.5.1 Modelo de William Newman.....                       | 25 |
| 6.5.2 Modelo de planeación de Frank Banghart. ....        | 26 |
| 6.5.3 Modelo de S. Bateman y Scout A. Snell .....         | 27 |
| 6.6. Modelo de planeación estratégica de Fred David. .... | 31 |
| 6.7 Cuadro de mando integral. ....                        | 32 |
| 7. MARCO CONCEPTUAL .....                                 | 34 |
| 8. ESTADO DEL ARTE.....                                   | 38 |
| 8.1 Coopetencia.....                                      | 38 |
| 8.2 Designio estratégico .....                            | 39 |
| 8.3 Océano azul .....                                     | 39 |
| 8.4 Hipercompetencia.....                                 | 39 |

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| 8.5 Comparación de los paradigmas.....                          | 40 |
| 8.6 El estado del arte en el pensamiento estratégico. ....      | 41 |
| 9. MARCO CONTEXTUAL .....                                       | 43 |
| 10. METODOLOGÍA.....                                            | 48 |
| 10.1 Técnica e instrumentos de recolección de información.....  | 48 |
| 10.1.2. La observación participante:.....                       | 48 |
| 10.1.3 La entrevista en profundidad o entrevista abierta: ..... | 48 |
| 10.1.4 Tipos de información:.....                               | 49 |
| 10.1.5 Fuentes de información primaria: .....                   | 49 |
| 10.1.6 Fuentes de información secundaria: .....                 | 49 |
| 10.2 Unidad de análisis. ....                                   | 49 |
| 11. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....                                   | 50 |
| 11.1 ENTORNO ECONÓMICO: .....                                   | 50 |
| 11.1.2 PIB: .....                                               | 50 |
| 11.1.3 PIB per cápita: .....                                    | 52 |
| 11.1.4 INFLACIÓN:.....                                          | 55 |
| 11.1.5 TASA DE DESEMPLEO:.....                                  | 58 |
| 11.1.6 IMPORTACIONES: .....                                     | 60 |
| 11.1.7 EXPORTACIONES: .....                                     | 62 |
| 11.2 ENTORNO LEGAL: .....                                       | 65 |
| 11.3 ENTORNO AMBIENTAL:.....                                    | 72 |
| 11.4 ENTORNO POLÍTICO: .....                                    | 75 |
| 11.5 ENTORNO TRIBUTARIO:.....                                   | 78 |
| 12. ANÁLISIS INTERNO.....                                       | 82 |
| 12.1 FUNCIONES DE CARGOS:.....                                  | 82 |
| 12.2 MISIÓN (ACTUAL):.....                                      | 83 |
| 12.3 VISIÓN (ACTUAL): .....                                     | 83 |
| 12.4 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES (ACTUALES): .....               | 83 |
| 12.5 VALORES (ACTUAL):.....                                     | 84 |

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| 12.6 VENTAS AÑO 2019 .....                                         | 86  |
| 12.7 GASTOS AÑO 2019 .....                                         | 87  |
| 12.8 TALLER CON LOS EMPLEADOS:.....                                | 88  |
| 12.8.1 FOCUS GROUP. ....                                           | 89  |
| 12.8.1.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA:.....                                | 89  |
| 13. MATRIZ DOFA .....                                              | 97  |
| 13.2. 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....                             | 102 |
| 13.2.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES:.....                        | 102 |
| 13.2.2 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:.....                          | 103 |
| 13.2.3 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES:.....              | 103 |
| 13.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES:.....                 | 103 |
| 13.2.5 AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS:.....           | 104 |
| 13.3 CRUCE DE VARIABLES.....                                       | 104 |
| 13.3.1 DO- DA- FO- FA.....                                         | 104 |
| 14. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MUEBLERÍA CREDIYÁ 2021-2024 . | 109 |
| 14.1 MISIÓN (PROPUESTA): .....                                     | 109 |
| 14.2 VISIÓN (PROPUESTA): .....                                     | 109 |
| 14.3 VALORES (PROPUESTA):.....                                     | 109 |
| 14.4 OBJETIVOS (PROPUESTA): .....                                  | 110 |
| 14.5 POLÍTICAS (PROPUESTA):.....                                   | 110 |
| 15. ESTRATEGIAS.....                                               | 111 |
| 15.1 PRESUPUESTO POR AÑOS: .....                                   | 123 |
| 16. PROSPECTIVAS.....                                              | 124 |
| 17. RECOMENDACIONES .....                                          | 125 |
| 18. CONCLUSIONES .....                                             | 127 |
| 19. REFERENCIAS .....                                              | 129 |
| 20. ANEXOS.....                                                    | 134 |
| 20.1 ENCUESTA CLIENTES.....                                        | 134 |

## LISTA DE TABLAS

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1 Comparación de Modelos Estratégicos.....                                     | 29  |
| Tabla 2 Comparación de los Paradigmas Estratégicos.....                              | 40  |
| Tabla 3 Evolución de la Planeación Estratégica .....                                 | 42  |
| Tabla 4 Municipios del Norte del Cauca .....                                         | 44  |
| Tabla 5 Evolución de cantidad poblacional en el municipio de Villa Rica, Cauca. .... | 45  |
| Tabla 6 Población por rangos en el municipio de Villa Rica, Cauca .....              | 47  |
| Tabla 7 Evolución del PIB per cápita los últimos 20 años en Colombia .....           | 53  |
| Tabla 8 Comportamiento de la inflación y tasa de cambio.....                         | 56  |
| Tabla 9 Variaciones de grandes categorías económicas.....                            | 60  |
| Tabla 10 Importaciones anuales de maderas y sus manufacturas .....                   | 61  |
| Tabla 11 Comportamiento de sectores económicos en pandemia (continuación) .....      | 64  |
| Tabla 12 Ventas año 2019 .....                                                       | 86  |
| Tabla 13 Ventas en lo recorrido del año 2020.....                                    | 87  |
| Tabla 14 Gastos año 2019 (continuación).....                                         | 87  |
| Tabla 15 Gastos recorrido del año 2020.....                                          | 88  |
| Tabla 16 FORTALEZAS .....                                                            | 98  |
| Tabla 17 DEBILIDADES .....                                                           | 99  |
| Tabla 18 AMENAZAS .....                                                              | 101 |
| Tabla 19 CRUCE DE VARIABLES DOFA .....                                               | 105 |
| Tabla 20 ESTRATEGIA 1.....                                                           | 111 |
| Tabla 21 ESTRATEGIA 2.....                                                           | 112 |
| Tabla 22 ESTRATEGIA 3.....                                                           | 112 |
| Tabla 23 ESTRATEGIA 4.....                                                           | 113 |
| Tabla 24 ESTRATEGIA 5.....                                                           | 114 |
| Tabla 25 ESTRATEGIA 6.....                                                           | 115 |
| Tabla 26 ESTRATEGIA 7.....                                                           | 116 |
| Tabla 27 ESTRATEGIA 8.....                                                           | 117 |
| Tabla 28 ESTRATEGIA 9.....                                                           | 118 |
| Tabla 29 ESTRATEGIA 10.....                                                          | 119 |
| Tabla 30 ESTRATEGIA 11.....                                                          | 120 |
| Tabla 31 ESTRATEGIA 12.....                                                          | 121 |
| Tabla 32 ESTRATEGIA 13.....                                                          | 122 |
| Tabla 33 ESTRATEGIA 14.....                                                          | 122 |
| Tabla 34 Presupuesto por años.....                                                   | 123 |
| Tabla 35 Prospectivas .....                                                          | 124 |

## TABLAS DE ILUSTRACIONES

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ilustración 1 Hitos históricos de la MUEBLERÍA CREDIYÁ .....                           | 13 |
| Ilustración 2 Planeación Estratégica: dónde estoy y dónde quiero ir .....              | 21 |
| Ilustración 3 modelo de William Newman .....                                           | 26 |
| Ilustración 4 Modelo de Frank Banghart .....                                           | 27 |
| Ilustración 5 Modelo de S. Bateman y Scout A. Snell.....                               | 28 |
| Ilustración 6 Modelo de planeación estratégica de Fred David .....                     | 31 |
| Ilustración 7 Tasa de crecimiento municipal.....                                       | 46 |
| Ilustración 8 PIB primer trimestre del año 2020 .....                                  | 51 |
| Ilustración 9 Inflación en Colombia en el mes de Junio de los años 2011-2020.....      | 57 |
| Ilustración 10 Tasa global de participación, ocupación y desempleo Mayo 2019-2020..... | 59 |
| Ilustración 11 Valor FOB de las exportaciones .....                                    | 62 |
| Ilustración 12 Valor FOB de las exportaciones en pandemia .....                        | 63 |
| Ilustración 13 colombianos se disponen a cambiar hábitos de consumo .....              | 73 |
| Ilustración 14 Organigrama actual MUEBLERÍA CREDIYÁ.....                               | 82 |
| Ilustración 15 Compras último año 2019.....                                            | 90 |
| Ilustración 16 Artículos comprados año 2019 .....                                      | 91 |
| Ilustración 17 Motivo de Elección año 2019 .....                                       | 92 |
| Ilustración 18 Tiene una imagen favorable la Mueblería CREDIYÁ.....                    | 93 |
| Ilustración 19 Tiene diseños innovadores la Mueblería CREDIYÁ.....                     | 93 |
| Ilustración 20 ¿Están satisfechos los clientes con la calidad de los artículos? .....  | 94 |
| Ilustración 21 ¿Recomendaría la mueblería CREDIYÁ? .....                               | 95 |
| Ilustración 22 Calificación de servicio al cliente .....                               | 95 |
| Ilustración 23 ¿Compraría de nuevo en la Mueblería CREDIYÁ? .....                      | 96 |

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado consiste en una asesoría a la **MUEBLERÍA CREDIYÁ**, cuyo objetivo es la formulación del diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa. La información que se obtuvo de la empresa se dio bajo la autorización del gerente, y, a partir de ella, desarrollar la propuesta de direccionamiento estratégico. Asimismo, las fuentes bibliográficas: libros, revistas, artículos y demás se emplearon para sustentar los resultados del presente trabajo.

Como punto de inicio se realiza un análisis organizacional y de los entornos de la empresa, y, a partir de ellos se formulan estrategias que conlleven al logro de los objetivos de la empresa (expansión, crecimientos, eficiencia, participación en el mercado, competitividad, mejores finanzas).

La metodología se basa en un estudio descriptivo, debido a que interpreta la coyuntura y situaciones que afronta la empresa día a día. De igual manera, se emplea una metodología de estudio cualitativo ya que se analizan y se formulan estrategias una vez se haya realizado las observaciones de los resultados.

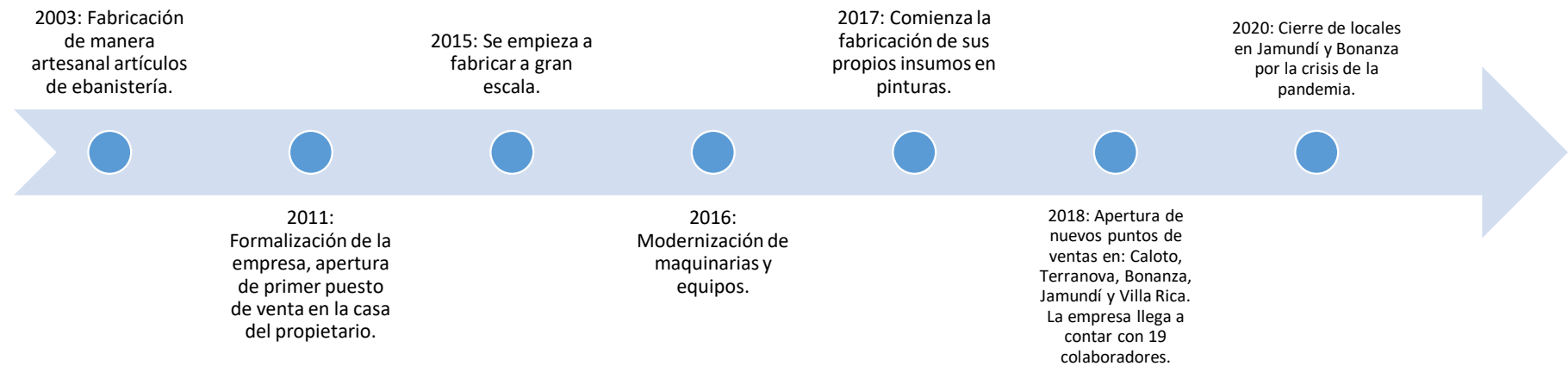
Entre los objetivos del presente trabajo está: establecer estrategias que permitan el crecimiento de la **MUEBLERÍA CREDIYÁ**. Contribuyendo de esta forma al fortalecimiento empresarial de la región.

## **1. ANTECEDENTES**

La mueblería CREDIYÁ, de carácter unipersonal, se creó en el año 2003. Aunque de forma informal, en la sala de su residencia (ubicada en la carrera 11 con calle 4 # 11-18) el propietario el señor Francisco Eliaz Aristizábal Sánchez fabricaba y vendía en menor escala: sillas, camas, armarios entre otros. En el año 2011 formalizó la empresa junto a la apertura de un nuevo local. Su número de identificación tributaria (NIT) es 10555546-8 y matrícula 72796 en la cámara de comercio del Cauca.

En la siguiente página en la ilustración 1, se expone una línea de tiempo con los hitos más importantes de la empresa.

## Ilustración 1 Hitos históricos de la MUEBLERÍA CREDIYÁ



## 2. JUSTIFICACIÓN

Muchos microempresarios tienen falencias en cuanto a la administración y gestión empresarial. La MUEBLERIA CREDIYÁ no es la excepción, pues casi todos sus procesos se hacen de manera empírica; a esto le sumamos que la toma de decisiones se hacen sin una argumentación verídica confiable. Con la formulación de estrategias claras, concisas y previamente analizadas desde el interior y exterior se busca apoyar el crecimiento empresarial y dar solución a problemáticas.

Los resultados arrojados de la investigación a realizar, permitirán al gerente tomar decisiones con mayor certeza, y sobre todo, pertinentes acorde a los dinamismos del mercado. Además, podrá fortalecer las falencias organizacionales que lo ponen en desventaja frente a la competencia.

Las nuevas tendencias del mercado hacen que las empresas se encuentran sumergidas en mercados y entornos con dinámicas efímeras; donde cada día el cliente tiene mayores exigencias, aparecen nuevos competidores y productos sustitutos. Es de vital importancia preveer el futuro para aumentar la probabilidad de diferenciación, sostenibilidad, expansión y rendimientos financieros saludables; es decir, beneficios tanto para los *shakeholders* como *stakeholders* y áreas funcionales de la organización.

*La estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro (Contreras Sierra, 2013)*

La mueblería CREDIYÁ no ha tenido en su historia asesoría empresarial profesional; sin embargo, ha sido un ejemplo de manejo empírico. Lo anterior no significa que no sea sujeto de un diseño de plan estratégico que permita lograr los objetivos planteados. Como prueba de su crecimiento, está la facturación en el año 2019 fue superior a los \$250.000.000

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La mueblería CREDIYÁ, se encuentra ubicada en el municipio Nortecaucano de Villa Rica, con una población de 16.781 habitantes cuya actividad económica principal es la de servicios sociales y personales (Maclaníl, Uzuriaga, Velasco, & Alfredo, 2019). Sus operaciones comerciales se expanden a localidades vecinas: Caloto, ciudadelas Terranova y Bonanza. Sus principales competidores en el municipio de Villa Rica (localización de la casa matriz), está la mueblería Maye y La Villa de la Mueblería.

Entre las dificultades que presenta la empresa a mediano plazo es la disminución de los índices de salida de colaboradores, diversificación de productos, minimizar los costos de producción. Entre los retos está finiquitar los planes de expansión planteados, ganar participación en el mercado, llegar a nuevos nichos de mercado y fidelizar al cliente. Un reto y quizá el más importante, es consolidar los locales en las localidades vecinas debido a que no se ha podido sostener por más de dos años seguidos como sucedió en Jamundí y en el corregimiento El Hormiguero departamento del Valle.

Para afrontar estas dificultades se establece el diseño de un **plan de direccionamiento estratégico**; con el cual el propietario de la empresa obtendrá una base en la cual argumentar y justificar la toma de decisiones gerenciales que beneficien la organización en materia de: proyección, crecimiento, generación de valor agregado, rentabilidad y expansión. Además, le permite preveer el futuro empresarial, estar mejor preparado a las dinámicas y nuevas tendencias del mercado y actividad comercial como el comercio electrónico (*e-commerce*), flexibilidad, cambio y adaptación. También permite una mayor sinergia de todas las áreas de la empresa en vista del logro de objetivos previamente planteados. Lo anteriormente mencionado, se hace menester su implementación ante la feroz competencia. Según los expertos el mercado cuenta con muchas oportunidades debido a:

- Oportunidades para que el sector de muebles en Colombia aproveche otros mercados, en particular en segmentos de alto nivel y economías emergentes.
- Sinergias, con la construcción y el turismo, utilizando materias primas provenientes de fuentes sostenibles para la producción de mobiliario y decoración que podrían tener un impacto positivo en las ventas.
- Se espera que la industria inmobiliaria residencial y comercial experimente un progreso moderado en el futuro lo que podría impulsar la industria de muebles colombianos.
- Exportación de productos multifuncionales que incluyan diseño, calidad y exclusividad.
- Aprovechamiento de las herramientas digitales y del e-commerce para la apertura a nuevos mercados (Colombiatrade, 2019).

Una propuesta de direccionamiento estratégico que dé respuesta al aprovechamiento al máximo de las anteriores oportunidades beneficiará las finanzas de la empresa.

Otros autores como Steiner plantea algunos beneficios de la planeación estratégica para el propietario de la empresa son:

- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.
- Introduce un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio: simula el futuro, aplica el enfoque de sistemas, exige el establecimiento de objetivos, revela y aclara oportunidades y peligros futuros, proporciona la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa, sirve de base para otras funciones directivas, mide el desempeño, señala asuntos estratégicos.
- Brinda beneficios conductuales en diferentes áreas: mejora el canal de comunicación, capacitación de los directivos, incrementa el sentido de participación. (2007)

Para (Quintal, 2005), considera que entre los beneficios más importantes se encuentran los siguientes:

- Mejora la eficiencia y la efectividad organizacional.
- Construir un equipo de trabajo experto.
- Mejora la toma de decisiones con una perspectiva externa y una amplia base interna.
- Mejorar las comunicaciones y relaciones públicas.
- Proporcionar apoyo político.
- Incrementar la productividad de los empleados.
- Reforzar la capacidad de las organizaciones en prevenir problemas.
- Como proceso de capacitación a los directivos.
- Crear sentido de participación en todos los niveles.
- Proporcionar una mayor capacidad para manejar las situaciones de incertidumbre.
- Detectar oportunidades y amenazas que se generan en el entorno, y ubicar las fortalezas y debilidades de la organización.
- Producir información estratégica para la toma de decisiones.

Se genera por especialistas de otros campos –ingenieros, psicólogos, sociólogos, matemáticos, físicos, etcétera. Encontrar desarrollos cognoscitivos desarrollados por profesionales de la administración es todo un reto. Esto ha sido no sólo durante épocas pasadas, en que la juventud de la disciplina lo hacía explicable: lo mismo sucede en tiempos reciente; no se observa progreso científico entre los administradores de las antiguas generaciones, salvo excepciones, tal vez. (2010)

## **4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **4.1 Objetivo General**

Diseñar un plan de direccionamiento estratégico a la **MUEBLERÍA Y ELECTRODOMÉSTICOS CREDIYÁ** para el periodo 2021-2024.

#### **4.1.2 Objetivos específicos**

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa y de los entornos para identificar las variables que inciden en la planeación estratégica.
- Diseñar plan estratégico para la organización.
- Realizar indicadores de verificación, seguimiento y control del plan estratégico.

## **5. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál será el proceso que se debe llevar a cabo para diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa MUEBLERÍA CREDIYÁ del municipio de Villa Rica, Cauca para el período 2021-2024?

### **5.1 Preguntas orientadoras**

- ¿Cuál es el estado de los entornos competitivos a los que se enfrenta la empresa MUEBLERÍA CREDIYÁ?
- ¿Qué beneficios obtiene la MUEBLERÍA CREDIYÁ con la implementación de una propuesta de direccionamiento estratégico?
- ¿Qué escenario se busca llegar con el diseño, implementación y evaluación de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa?

## **6. MARCO TEÓRICO**

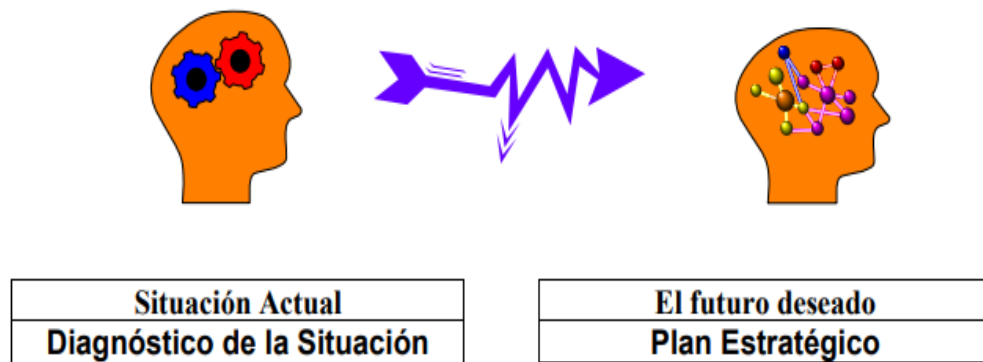
### **6.1 Planeación Estratégica**

“La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos” (Chiavenato). Por otro lado, ( Goodstein et al.) definen la planeación como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender una acción. Según Davis " la planeación estratégica es el arte y la ciencia, implantar, y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan lograr a una empresa sus objetivos” (2003). Mintzerberg expresa que la planeación estratégica “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”

(El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos). Se puede definir como un enfoque objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado en que compete, para no solo conformarse con responder a los hechos, si no influir y anticiparse a ellos. (FRED, 1997)

En la Ilustración 2 se demuestra la representación del objetivo de un plan estratégico (ver página siguiente).

Ilustración 2 Planeación Estratégica: dónde estoy y dónde quiero ir



FUENTE: INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Luis Pimentel Villalaz.

## 6.2 Orígenes de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica tiene su génesis en las guerras militares de antaño por todo el globo terráqueo. Documentarla y aceptarla dentro de la administración resulta difícil. Se hará un acercamiento.

Los aportes contemporáneos y especializados que abarcan áreas de la ciencia de la conducta, como los postulados de Frank y Lillian Gilbert. Gantt, ingeniero mecánico conocido por sus métodos gráficos para la descripción de planes y un mejor control administrativo, destacó la importancia del tiempo y el costo al planear y controlar el trabajo.

En la década de los cincuenta, el término planeación a largo plazo se usó para describir el sistema, utilizando diferentes términos para referirse a ella como Planeación Corporativa Completa, Planeación Directiva Completa, Planeación General Total, Planeación a largo plazo, Planeación integrada completa y Planeación Estratégica (Ansoff & Hayes, 1990 a)

Para (Ansoff & Hayes, 1990) “la génesis de la planeación en esta década se debió a un desajuste entre las organizaciones con el medio ambiente”.

El término de planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica (David , 2003).

Otro hito importante, durante la segunda guerra mundial debido a que:

Nace un método asociado y muy utilizado para la previsión del futuro llamado Planeación por escenarios (o análisis de escenarios), el cual se consolida en 1950 como un modelo de planeación organizacional. Este método es introducido por Herman Kahn quien, en ese momento, trabajaba para el Departamento de Defensa de los Estados Unidos ( Chermarck et al. 2001 citado por Vergara et al. 2010).

### **6.3 Beneficios de la planeación estratégica**

“Su aplicación permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades, ejerciendo control en su propio destino” (David , 2003).

Para (Gordon , 1986), los beneficios de la administración estratégica son:

- Permite la identificación, el establecimiento de prioridades y la explotación de las oportunidades.
- Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección.

- Representa una estructura para mejorar la coordinación y control de las actividades.
- Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
- Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos.
- Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar las oportunidades.
- Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección de decisiones equivocadas o relacionadas con éstas.
- Crea una estructura para la comunicación interna entre el personal.
- Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.
- Proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales.
- Estimula el pensamiento previsor.
- Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
- Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
- Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa.

#### **6.4 Escuelas de pensamiento de Mintzberg**

Henry Mintzberg, adalid de la gestión empresarial, en su libro **SAFARI DE LA ESTRATEGIA**, realiza un recorrido por las escuelas de pensamiento estratégico con su respectivo enfoque:

- Escuela de diseño: propone un modelo de creación de estrategia que procura lograr una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas.
- Escuela de planificación estratégica: acepta casi todas las premisas de la escuela anterior agregándole una ejecución altamente formal, casi en el límite de lo mecánicamente programado.

- Escuela de posicionamiento: incorporó contenido en el sentido de subrayar la importancia de las estrategias mismas, no sólo del proceso a través del cual habrían de ser formuladas.
- Escuela empresarial: no sólo concentró el proceso de formación de estrategia exclusivamente en el líder único, sino que también hizo hincapié en los procesos y estados mentales innatos: intuición, criterio, talento, capacidad y percepción.
- Escuela cognoscitiva: pretende entender el proceso de formación de estrategias en la esfera del conocimiento humano, en especial utilizando el campo de la psicología cognoscitiva.
- Escuela de aprendizaje: las estrategias emergen cuando las personas llegan a aprender lo necesario sobre una situación, así como sobre la capacidad de la organización de manejarse sobre ella.
- Escuela de poder: caracteriza a la formación de estrategia como un abierto proceso de influencia, subrayando el uso del poder y política para negociar estrategias favorables a intereses particulares.
- Escuela cultural: considera la creación de estrategia como un proceso arraigado en la fuerza social de la cultura. Se concentra en la influencia de la cultura en el mantenimiento de la estabilidad estratégica.
- Escuela ambiental: considera a la organización como un ente pasivo, que solo reacciona al entorno. La creación de estrategia se reduce a una especie de proceso reflejo. Ubica al entorno como una de las tres principales fuerzas del proceso junto con el liderazgo y la organización.
- Escuela de configuración: ofrece la posibilidad de reconciliación, una manera de integrar los mensajes de las otras escuelas. Considera que si una organización estados de existencia, entonces la creación de estrategia se convierte en un estado de pasaje de un estado a otro (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico).

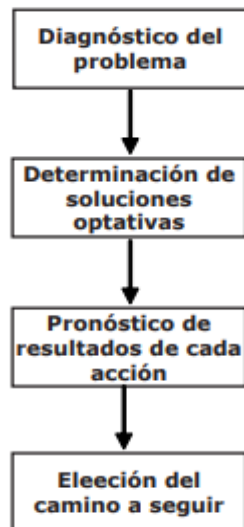
## **6.5 Modelos de Planeación Estratégica**

### **6.5.1 Modelo de William Newman.**

Proveniente de la teoría Clásica de la Administración.

Aunque puede que este modelo aparenta ser algo simplista cuenta con un plus y este consiste centrar la atención al hecho de que el proceso de planeación estratégica, inicia con la precisión de un diagnóstico aproximado de un problema determinado. Implica que la planeación debe resolver problemas u objetivos reales, no a simples especulaciones. Enfatiza en la necesidad de encontrar probables soluciones alternativas, para orientar las actividades de planeación. Posteriormente a la elección de las soluciones alternativas, propone la realización de un pronóstico de resultados para cada acción seleccionada, con el interés de determinar las posibilidades reales de solución de problemas inherentes a ellas; una vez que éstas se hayan evaluado, se procede a preparar el objetivo estratégico, dando sentido a la acción planificadora. En la ilustración 3 (página siguiente) se observa de manera más clara el camino a seguir si se desea aplicar este modelo de planeación estratégica (Mendez García & Miranda Charria, 2016)

Ilustración 3 modelo de William Newman



*Fuente:* Álvarez García, I. Pág. 23 (2002). Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. Limusa, México.

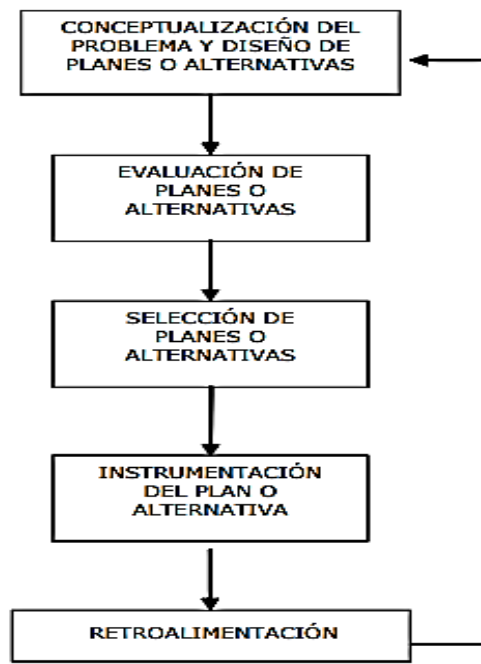
### 6.5.2 Modelo de planeación de Frank Banghart.

Este modelo se desarrolla en 5 etapas:

- Conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas: En esta etapa se conceptualiza el problema y con base en esto se realiza el diseño de planes o alternativas a tomar para resolverlo.
- Evaluación de planes o alternativas: En esta etapa se evalúa lo realizado en la primera etapa obteniendo conclusiones que servirán como antecedente a la actividad de planeación final.
- Selección de planes o alternativas: Después de la evaluación se puede tomar la decisión de que plan o alternativa es mejor.
- Instrumentación del plan o alternativa: En esta etapa se refiere a la operación de la alternativa o plan seleccionado, con esto se inicia la fase final del proceso.
- Retroalimentación: Esta etapa es muy importante ya que se analizan los resultados para depurar o corregir las deficiencias observadas (Nava Florez, Irma; Garnica González, Jaime, 2015).

En la ilustración 4 se puede observar el modelo de Frank Banghart con sus respectivos pasos.

Ilustración 4 Modelo de Frank Banghart



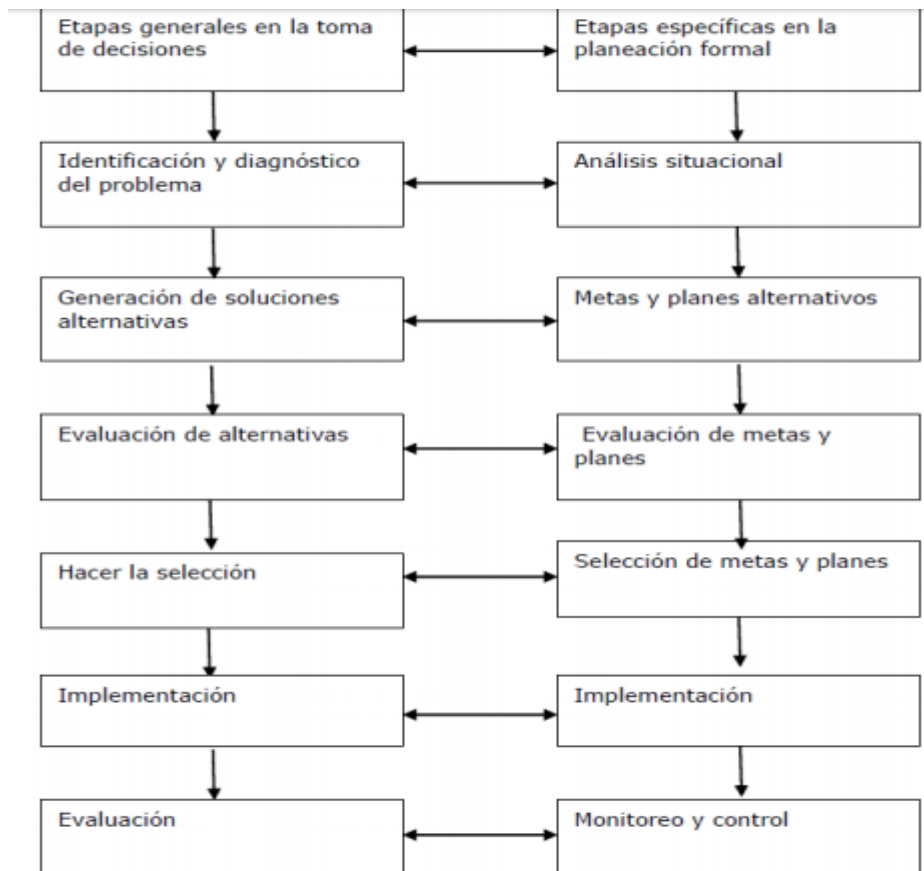
Fuente. Álvarez García, I. Pág. 23 (2002). Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. Limusa, México.

### 6.5.3 Modelo de S. Bateman y Scout A. Snell

Este modelo representa dos momentos en la planeación, la primera que contiene las etapas generales en la toma de decisiones y la segunda que contiene las etapas específicas de la planeación formal. El primero momento, describe un conjunto de acciones orientadas a la identificación y precisión del problema que se pretende resolver, iniciando con el diagnóstico del organismo y de su entorno, la presentación de ideas respecto al conjunto de soluciones alternativas que se perciben después del análisis, la selección de alternativas posibles dados los recursos, la evaluación de las mismas y la selección correspondiente para proceder a su implementación y evaluación previa a la planeación formal para llevar acabo las propuestas. El segundo momento, consiste en llevar acabo las

actividades formales para la objetivación de las ideas, transformándolas en planes y programas susceptibles de ser llevados a la práctica, determinando sus objetivos y metas, así como el proceso de implementación y evaluación correspondientes (Nava Florez, Irma; Garnica González, Jaime, 2015). En la ilustración 5 se observa el modelo paso a paso.

Ilustración 5 Modelo de S. Bateman y Scout A. Snell



FUENTE: Comparación de modelos estratégicos aplicables en el sector textil del estado de Tlaxcala.

En la tabla 1 se realiza una comparación entre los modelos mencionados.

Tabla 1 Comparación de Modelos Estratégicos

| MODELO            | CARACTERÍSTICAS                                                                                  | FASES                                                                                                                                                                                                                                        | VENTAJAS                                                                                                                                                                                   |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tom Lamberth      | Define la situación de la empresa desde el momento actual hasta el futuro de la empresa          | <p>Establecer la misión</p> <p>Definir la situación actual</p> <p>Acordar la misión</p> <p>Desarrollar sus objetivos</p> <p>Generar alternativa</p> <p>Seleccionar estrategias</p> <p>Convertir tácticas</p> <p>Elaborar un plan táctico</p> | Una gran ventaja es el complemento del análisis de la situación actual de la empresa con la misión y futuro ideal, no solo centrándose en los factores externos sino también los internos. |
| William H. Newman | Define el proceso de planeación mediante el análisis del problema y el pronóstico de soluciones. | <p>Diagnóstico del problema.</p> <p>Determinación de soluciones optativas.</p> <p>Pronósticos de resultados.</p> <p>Elección del camino a seguir.</p>                                                                                        | Aunque es simple el modelo, se tiene una visión a futuro con la estrategia seleccionada.                                                                                                   |

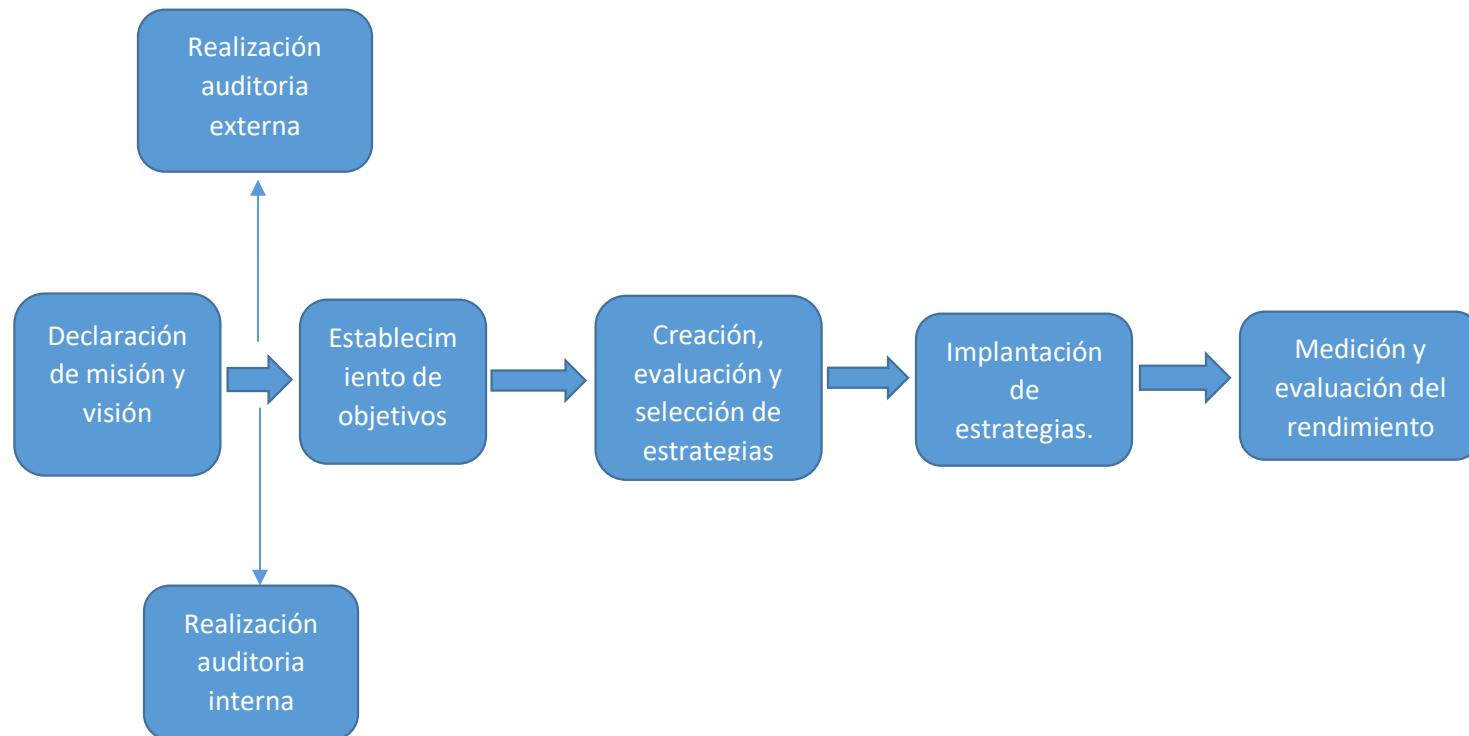
|                                |                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Frank Banghart                 | Define la situación de la empresa realizando el análisis del problema y realizando planes para solucionarlo, una parte importante es la retroalimentación del modelo para analizar los resultados obtenidos. | <p>Conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas.</p> <p>Evaluación de planes o alternativas.</p> <p>Selección de planes o alternativas.</p> <p>Instrumentación de plan o alternativa.</p> <p>Retroalimentación.</p> | Una ventaja sobre los demás modelos es la retroalimentación que se da para la evaluación de los resultados.                                                                      |
| S. Bateman y Scout<br>A. Snell | Describe la situación del problema mediante la descripción de acciones, diagnóstico del organismo y su entorno, así como llevando acabo las actividades formales de la planeación.                           | <p>Etapas generales en la toma de decisiones.</p> <p>Etapas específicas de la planeación formal.</p>                                                                                                                                    | Describe las acciones y decisiones que se toman para la solución del problema teniendo una descripción detallada de la toma de decisiones y de la parte formal de la planeación. |

Fuente: Comparación de modelos estratégicos aplicables en el sector textil del estado de Tlaxcala.

### 6.6. Modelo de planeación estratégica de Fred David.

Para efectos de la investigación, se llevará a cabo en base al modelo de Fred David, el cual se sintetiza en la siguiente ilustración.

Ilustración 6 Modelo de planeación estratégica de Fred David



Fuente: elaboración propia basado en Fred R. David, "How Companies define their mission". Long range planning 22, num 3 (junio 1998): 40.

El autor realiza hincapié en la “identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de una empresa como el punto de partida lógico de la dirección estratégica debido a que la situación actual de una empresa puede excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de acción” (David , 2003a).

David, divide la dirección estratégica en 3 etapas: formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y, por último, evaluación de la estrategia.

La formulación de la estrategia incluye la creación de una misión y visión, la identificación de oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir

En la implementación de la estrategia se requiere que la empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los colaboradores y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas.

La evaluación de la estrategia se divide en tres actividades fundamentales: 1) la revisión de los factores externos e internos que se basan en las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento; 3) la toma de medidas correctivas. (David, 2003b)

### **6.7 Cuadro de mando integral.**

El cuadro de mando integral surge luego de que los profesores David Norton y Robert Kaplan, en los años 90 realizaran un estudio en varias empresas de Estados Unidos.

Se describe el cuadro de mando integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas

externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos (Costa et al. P 7).

## 7. MARCO CONCEPTUAL

**Amenaza:** factor del entorno externo que representa una situación negativa y que se encuentra encaminada a impactar en los intereses de la organización de forma maligna; por ejemplo, nuevos competidores en el mercado meta.

**Comercio electrónico:** son las compras y ventas de productos o servicios que se realizan por internet. Cambiando así, el concepto de mercado y marcando nuevas tendencias como en el marketing.

### **COVID-19:**

Los coronavirus (CoV) son virus que surgen periódicamente en diferentes áreas del mundo y que causan Infección Respiratoria Aguda (IRA), es decir gripe, que pueden llegar a ser leve, moderada o grave.

El nuevo Coronavirus (COVID-19) ha sido catalogado por la Organización Mundial de la Salud como una emergencia en salud pública de importancia internacional (ESPII) (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020).

**Cuadro de mando integral:** por sus siglas CMI o también conocido como *Balanced Score Card* (BSC), es una herramienta de gestión empresarial que busca una sinergia entre las estrategias y objetivos; utilizando indicadores financieros-económicos. También ayuda en la comunicación e implementación a todos los niveles de una organización.

**Debilidad:** desventaja producto de deficiencias en la operatividad u organización y que se traduce a un mayor esfuerzo en comparación con otros. Es un punto débil que se debe mejorar.

**Direccionamiento estratégico:** conjunto de tareas que buscan formular estrategias y fines de una organización con hincapié en la anticipación de sucesos. Lleva consigo los

objetivos y enfoques planteados en un determinado tiempo en busca de beneficios consagrados dentro de un plan estratégico. Además, ayuda a la sinergia de las actividades desplegadas para cumplir aquellos objetivos.

**Entorno:** conocido también como medio ambiente externo, es un sistema abierto con dinámicas y fuerzas que impactan directa e indirectamente, positivo o negativamente a la organización. De igual manera, la organización influye en este (interacciones). Estas dinámicas son emanadas desde contextos: económicos, políticos, tecnológico, sociocultural, jurídico y ambiental.

**Estrategia:** compilación, asignación y activación de recursos disponibles con el fin de lograr objetivos establecidos. Implica eficiencia y eficacia.

**Fortaleza:** ventaja interna de la organización que le permite explotar su actividad, diferenciarse de la competencia y obtener mejores resultados producto de su organización, recursos y funcionamiento. Además, la empresa posee injerencia sobre ellos.

**Gestión:** conjunto de actividades, tareas y habilidades empresariales llevadas a cabo por colaboradores especializados, cuyo fin es buscar beneficios para la organización.

**Indicadores:** conjunto de datos cuantitativos o cualitativos cuya función es medir comportamientos, hechos, tendencias con el fin de obtener información y justificar la toma de decisiones.

**Integración vertical:** estrategia que consiste en adquirir o crear otras empresas para que sean proveedoras ejerciendo así mayor control y asegurando un suministro constante.

**Know-how:** "El saber hacer o *know how* en el ámbito de la economía se refiere a las capacidades, habilidades y conocimientos especiales que ha adquirido una persona o empresa para hacer o desarrollar una determinada tarea" (Economipedia, s.f.).

**Metas:** declaraciones de aspiraciones, estado futuro al que se desea llegar (destino) y por el cual se diseñan, implementan y verifican planes y estrategias. Son por las metas que hay consonancia y trabajo cohesionado para alcanzarlas.

**Misión organizacional:** declaración de una organización donde se expresa la razón de ser, actividad que desempeña, espacio y beneficiados. En resumidas cuentas, es lo que la organización es.

**Objetivos:** resultados dentro de un escenario futuro al que una organización desea llegar. Estos son deben ser: medibles, alcanzables y verificables. Así mismo, permiten la coherencia entre los colaboradores, tecnología y finanzas.

**Oportunidad:** factor del entorno externo que representa una opción de mejora si se despliegan estrategias para su conquista.

**Organización:** sistema estructural que comprende actividades, personas y órgano de administración-integración que interactúan permanentemente en busca del logro de metas.

**Plan:** marco general de políticas, estrategias, acciones y metas para la consecución y logro de un estado deseado para un conjunto de personas u organización.

**Planeación estratégica:** herramienta de gestión en el cual se formula y se pone en marcha una serie de estrategias consensuadas, partiendo de un estado actual hacia un estado futuro deseado; y a partir de ellas, facilitar la toma de decisiones. Implica la sinergia y consonancia de los diferentes niveles de la organización o empresa.

**Recursos:** conjunto de activos con el que se dispone y sirve como medio para transformar los objetivos en una realidad.

**Táctica:** esquema estructural donde se precisan los movimientos, se traza la ruta de acción contemplando el momento adecuado. Debe estar presupuestado y programado.

**Toma de decisiones:** capacidad de elegir entre varias opciones la que se considera acertada, lleva consigo aptitud, actitud razón y fuerza de voluntad. Además, requiere análisis y evaluación.

**Ventaja competitiva:** características de la empresa que le permite realizar su actividad con un menor esfuerzo obteniendo mejores resultados. Además, le permite diferenciarse y destacarse sobre sus competidores.

**Visión organizacional:** declaración de una organización en el que se expresa el futuro al que se desea llegar (pretensiones); es decir, las expectativas de su actividad. A partir de éste, se trazan trayectorias, planes y estrategias.

## 8. ESTADO DEL ARTE

La planeación estratégica a lo largo de su historia ha sufrido transformaciones que han sido moldeadas acorde a las dinámicas de la sociedad y coyuntura. Se encuentra como a finales del siglo XIX surge (en Estados Unidos y después en Europa) un nuevo tipo de empresa, integrada de forma vertical y compuesta por muchas divisiones, la cual desarrolló técnicas para coordinar todas las funciones, a partir de una nueva estructura jerárquica, e invirtió enormemente en los procesos de fabricación y marketing (Chiavenato Arao).

Un hito a destacar sucede durante la Segunda Guerra Mundial, cuando la necesidad de optimizar los recursos impulsó la aparición de diferentes metodologías que trascendieron a campos de la administración e ingeniería. Hoy “a academia contemporánea al igual que las organizaciones comienza a centrarse en la gestión del conocimiento como ventaja competitiva. El supuesto básico de este enfoque es que las empresas están constituidas sobre un cumulo de conocimiento” (Zapata, 2001). Aparecen nuevos términos como *know-how*.

### 8.1 Coopetencia.

Coopetencia es un término acuñado por Ray Noorda, fundador de Novel. Se argumenta bajo el lema de cooperación y competición al mismo tiempo.

La cooperación se presenta en grandes negocios donde es posible complementar competencias buscando siempre una relación ganar-ganar y excluir las de ganar-perder.

Por lo tanto, la estrategia tiene que estar fundamentalmente soportada en el concepto de complementos en competencias, aprendizajes o en *know-how*, lo cual genera ventajas que no tienen competidores (Serna Gómez, 2008)

## 8.2 Designio estratégico

Gary Hamel y C.K Prahalad han denominado designio estratégico (*strategic intent*) al enfoque central que consiste en competir por el futuro mucho más que por el presente.

Las ideas principales que soportan el paradigma estratégico son (Francés, 2006):

- crear el futuro
- estiramiento de recursos
- apalancamiento de recursos
- capacidades medulares

Es indispensable que las empresas aprendan a desaprender para asegurar su futuro.

## 8.3 Océano azul

El planteamiento central de este paradigma consiste en crear futuro en un sector industrial o de servicios en lugar de competir en los mercados o arenas ya conocidas. Chan y Moubergne en el 2004 los denominaron estrategias del océano azul (Serna Gómez, 2008).

## 8.4 Hipercompetencia

En 1994 en su libro *HYPERCOMPETITION*, Richard D'Aveni acuñó el término de hipercompetencia como:

La situación que produce en determinados sectores en los que la irrupción continua de tecnologías y soluciones, producen un cambio continuo en la calidad que se traduce en inestabilidad, y en una gran dificultad a la hora de mantener ciertas ventajas competitivas (Fano, 2015a).

Para estos casos, D'Aveni recomienda “dirigir la estrategia hacia la creación dinámica de una serie sucesiva de ventajas competitivas temporales que reflejen y se adapten al ritmo de la innovación” (Fano, 2015b).

## 8.5 Comparación de los paradigmas

En la siguiente tabla (ver tabla 2), se hace una breve comparación de los paradigmas del estado del arte.

Tabla 2 Comparación de los Paradigmas Estratégicos

| COMPARACIÓN DE LOS PARADIGMAS              |                                           |                                                      |                                        |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------|
|                                            | Hipercompetencia                          | Designio<br>estrategico                              | Coopetencia                            |
| Orientación de<br>estrategias              | Trastornar el<br>mercado con las 7<br>“S” | Crear el futuro.<br>Estirar recursos.<br>apalancarse | Ganar-ganar.<br>Competir y<br>cooperar |
| Base teórica                               | Competencia<br>dinámica                   | Motor económico                                      | Red de valores                         |
| Competencia<br>convencional en<br>mercados | Campo calidad-<br>costos                  |                                                      | Tácticas basadas<br>en percepciones    |
| Competencia en<br>innovación               | <i>Campo timing/<br/>know-how</i>         | Capacidades<br>medulares                             |                                        |
| Competencia en<br>territorio               | Plazas fuertes                            |                                                      |                                        |
| Competencia para<br>monopolizar            | Bolsillos profundos                       |                                                      |                                        |

Fuente: Comparación de modelos estratégicos aplicables al sector textil del estado de Tlaxcala.

### **8.6 El estado del arte en el pensamiento estratégico.**

En el siglo XXI se presentan dos visiones básicas: visión estructuralista y visión reconstructivista.

Visión estructuralista:

Admite un flujo causal entre estructura de mercado, conducta de los participantes y desempeño de las organizaciones. La estructura del mercado, que resulta de las condiciones de la oferta y la demanda, impone la conducta de los vendedores y los compradores (Chiavenato Arao, a).

Visión reconstructivista: “se basa en la teoría del crecimiento interno, según el cual la innovación y la creación de valor son fruto del ingenio de los emprendedores y se pueden presentar en toda organización” (Chiavenato Arao, b)

En la siguiente página en la tabla 3, se plasma la evolución de la planeación estratégica en función a la época.

Tabla 3 Evolución de la Planeación Estratégica

| AÑO          | ESTRATEGIAS                                                                                                                                                                                                                       | EN FUNCIÓN DE                                           | TÉCNICAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sesenta (60) | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proyecciones LP</li> <li>➤ Presupuestos 5 años</li> <li>➤ Estrategias para el crecimiento y la diversificación</li> </ul>                                                                | Planeación para un periodo de estabilidad y crecimiento | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proyección tecnológica.</li> <li>➤ Planeación de fuerza laboral</li> <li>➤ Análisis de vacíos.</li> <li>➤ Matriz de productos de mercados.</li> </ul>                                                                                                                                                |
| Setenta (70) | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Divisiones en unidades empresariales</li> <li>➤ Proyección explorativa</li> <li>➤ Planeación para el cambio sociopolítico.</li> <li>➤ Simulación de estrategias alternativas.</li> </ul> | Planeación para empresas en situación de ataque         | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planeación de escenarios</li> <li>➤ Apreciación del riesgo político</li> <li>➤ Proyección social</li> <li>➤ Evaluación de impacto ambiental</li> <li>➤ Curvas de experiencia</li> <li>➤ Análisis de sensibilidad y riesgo</li> </ul>                                                                 |
| Ochenta (80) | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La alta Gerencia está a cargo de la estrategia.</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Compromiso de los funcionarios</li> <li>➤ Inversiones masivas en nuevas Tecnologías</li> </ul>           | Planeación para recortes y racionalización              | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis competitivo</li> <li>➤ Filosofías y objetivos empresariales explícitos</li> <li>➤ Portafolios de tecnologías y recursos</li> <li>➤ Entrenamiento interno de mercadeo y servicios</li> <li>➤ Programas de mejoramiento a la calidad</li> <li>➤ Bases de datos internas y externas</li> </ul> |
| Noventa (90) | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alta de factores del entorno</li> <li>➤ Uso de tecnologías informáticas</li> <li>➤ Calculo de riesgos</li> <li>➤ I+D</li> <li>➤ Ventajas competitivas</li> </ul>                         | Crecimiento rentable y privatización mercados mundiales | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formación de Liderazgo</li> <li>➤ Benchmarking</li> <li>➤ Motivación y conocimiento</li> <li>➤ Mejoras continuas</li> <li>➤ Cuadro de indicadores</li> </ul>                                                                                                                                         |

Fuente: García Alvarez, Desarrollo de proyectos sociales. 2002

## 9. MARCO CONTEXTUAL

Nombre del municipio: Villa Rica

Gentilicio: Villarricenses.

Fundado en el año de 1999; posee un “área de 77 km<sup>2</sup> y con una población de 16.781: 8.222 hombres (49%) y 8.559 mujeres (51%)” (Maclaníl et al. 2019 p 6). Ubicado al nororiente del departamento del Cauca.

El relieve del Municipio es totalmente plano y sus tierras corresponden al piso térmico cálido. La precipitación media del municipio es de 1.850 mm por año. Con lluvias altas en los meses de octubre, diciembre y marzo y un periodo seco en los meses de Junio, Julio y Agosto.

En cuanto a los recursos hídricos el municipio cuenta con el río Cauca, el río Palo y las siguientes quebradas: La Vieja, Tabla, La Quebrada, saladillo y Potoco.

Límites: El municipio de Villa Rica limita al norte con el Municipio de Puerto Tejada, al sur con el municipio de Santander de Quilichao, al oriente con el municipio de Caloto y al occidente con el municipio de Jamundí.

Extensión: La extensión total del municipio de Villa Rica es de 74,3 Km<sup>2</sup>

El municipio presenta una temperatura media de 27° C. En cuanto a la altitud, la cabecera municipal se encuentra a 982 metros sobre el nivel del mar.

Tiene una distancia de referencia a Popayán de 112 Km.

Según el Instituto Geográfico Agustín Codazzi, el Departamento “se ha agrupado en siete subregiones con el fin de facilitar la planificación del territorio ya que posee características homogéneas en los aspectos geográficos, económicos y socioculturales” (Gobernación del Cauca)

Tabla 4 Municipios del Norte del Cauca

|       | Municipios                                                                                                                                      | Población                                                                                                                       |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NORTE | Buenos Aires, Caldono, Caloto, Corinto, Guachené, Jambaló, Miranda, Padilla, Puerto Tejada, Santander de Quilichao, Suárez, Toribío, Villa Rica | Habita el 29,1% de la población caucana, de los cuales el 28,9% son hombres y el 29,4% son mujeres con respecto al Departamento |

**NOTA.** Fuente: Gobernación del Cauca.

**Economía:** las actividades económicas de mayor importancia son la agricultura, y cuenta con parques industriales a los alrededores. Los principales cultivos son el maíz y el plátano.

**Límites:** el municipio de Villa Rica limita al norte con el Municipio de Puerto Tejada, al sur con el municipio de Santander de Quilichao, al oriente con el municipio de Caloto y al occidente con el municipio de Jamundí.

En la tabla 5 (ver siguiente página) se observa la evolución de la cantidad poblacional según datos de la alcaldía local.

Tabla 5 Evolución de cantidad poblacional en el municipio de Villa Rica, Cauca.

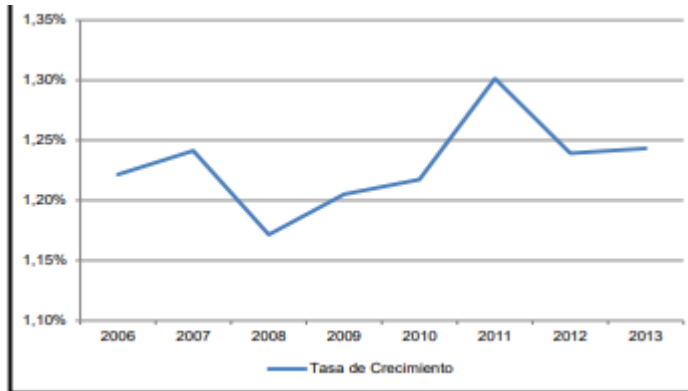
| Área poblacional    | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Población total     | 14.326 | 14.501 | 14.681 | 14.853 | 15.032 | 15.215 | 15.413 | 15.604 | 15.798 |
| Población cabecera  | 10.350 | 10.588 | 10.825 | 11.051 | 11.278 | 11.505 | 11.742 | 11.967 | 12.191 |
| Población resto     | 3.976  | 3.913  | 3.856  | 3.802  | 3.754  | 3.710  | 3.671  | 3.367  | 3.607  |
| Tasa de crecimiento |        | 1.22%  | 1.24%  | 1.17%  | 1.21%  | 1.22%  | 1.30%  | 1.24%  | 1.24%  |

**NOTA.** Fuente: Alcaldía municipal Villa Rica, Cauca.

Considerando los datos de las Proyecciones de población municipales 2005 - 2020 del DANE, para el año 2013 el municipio concentra el 1,2% del total de habitantes del Departamento del Cauca.

Según las proyecciones de población municipales para el año 2013, la población del municipio ha presentado una tasa de crecimiento promedio del 1,24% para el año en mención.

Ilustración 7 Tasa de crecimiento municipal



Fuente: alcaldía municipal de Villa Rica, Cauca

De acuerdo a la gráfica anterior, durante el periodo comprendido entre los años 2005 y 2013 se evidencia una tasa de crecimiento poblacional positiva para el municipio, por encima del 1,2%.

En la tabla 6 (ver siguiente página), se observa según la fuente el rango de edad con mayor población está entre 10 a 14 años para el año 2013. Y con menor población se encuentra entre 80 y más años. Cifras importantes a la hora de formular estrategias de mercadeo.

Tabla 6 Población por rangos en el municipio de Villa Rica, Cauca

| Grupo<br>Edad | 2011   |        |       | 2012   |        |       | 2013   |        |       |
|---------------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|
|               | Total  | Hombre | Mujer | Total  | Hombre | Mujer | Total  | Hombre | Mujer |
| Total         | 15.413 | 7.553  | 7.860 | 15.604 | 7.652  | 7.952 | 15.798 | 7.745  | 8.053 |
| 0 a 4         | 1.575  | 803    | 772   | 1.573  | 801    | 772   | 1.575  | 803    | 772   |
| 5 a 9         | 1.662  | 844    | 818   | 1.652  | 839    | 813   | 1.641  | 832    | 809   |
| 10 a 14       | 1.669  | 852    | 817   | 1.663  | 850    | 813   | 1.659  | 847    | 812   |
| 15 a 19       | 1.601  | 814    | 787   | 1.621  | 825    | 796   | 1.631  | 831    | 800   |
| 20 a 24       | 1.336  | 680    | 656   | 1.379  | 702    | 677   | 1.434  | 729    | 705   |
| 25 a 29       | 1.289  | 643    | 646   | 1.275  | 640    | 635   | 1.262  | 635    | 627   |
| 30 a 34       | 1.192  | 562    | 630   | 1.217  | 579    | 638   | 1.236  | 596    | 640   |
| 35 a 39       | 983    | 466    | 517   | 1.013  | 477    | 536   | 1.052  | 492    | 560   |
| 40 a 44       | 953    | 451    | 502   | 943    | 448    | 495   | 930    | 442    | 488   |
| 45 a 49       | 795    | 365    | 430   | 831    | 383    | 448   | 864    | 401    | 463   |
| 50 a 54       | 609    | 295    | 314   | 635    | 304    | 331   | 665    | 311    | 354   |
| 55 a 59       | 491    | 217    | 274   | 506    | 229    | 277   | 519    | 242    | 277   |
| 60 a 64       | 366    | 172    | 194   | 386    | 176    | 210   | 406    | 179    | 227   |
| 65 a 69       | 288    | 128    | 160   | 295    | 135    | 160   | 300    | 140    | 160   |
| 70 a 74       | 247    | 111    | 136   | 246    | 109    | 137   | 245    | 106    | 139   |
| 75 a 79       | 186    | 82     | 104   | 193    | 85     | 108   | 197    | 86     | 111   |
| 80 y Más      | 171    | 68     | 103   | 176    | 70     | 106   | 182    | 73     | 109   |

FUENTE: alcaldía municipal de Villa Rica, Cauca

## **10. METODOLOGÍA**

La metodología para desarrollar la propuesta de diseño de plan de direccionamiento estratégico para la mueblería CREDIYÁ periodo 2021-2024, es un estudio de tipo descriptivo, debido a que se busca describir e interpretar la coyuntura actual de la organización; esto se realiza con el objetivo de establecer la génesis de barreras y estancamientos; también, proponer nuevas soluciones. De igual manera, no se puede apartar la metodología cualitativa porque a partir de estudios académicos se realizan nuevas propuestas. Además, se interpreta información de observaciones y entrevistas.

### **10.1 Técnica e instrumentos de recolección de información.**

Hernández (1998) lo define como el “conjunto de operaciones, estrategias y tácticas que el investigador realiza antes y con el fenómeno en estudio en relación a las operaciones que le otorga el mismo” (p. 354).

Entre las técnicas para la recolección de información para efectos del presente trabajo están:

#### **10.1.2. La observación participante:**

Consiste en mirar y ver bajo una estructura guiada e intencionada, involucrándose en el entorno que se escudriña para así precisar la cotidianidad de los sujetos estudiados y comprenderla. Se requiere contactar a las personas claves de la comunidad, con esta aclarar las dudas de los fenómenos observados y tomar notas de manera ordenada (Normas APA, s.f.a).

#### **10.1.3 La entrevista en profundidad o entrevista abierta:**

Se llama así a los diálogos planificados entre el investigador y su entrevistado entendido este como el sujeto de estudio. Se dan de forma continua con el propósito de conocer las apreciaciones o puntos de vista que este individuo concibe acerca de determinados tópicos de su vida y su ambiente (Normas APA, s.f.b).

#### **10.1.4 Tipos de información:**

De acuerdo a la fuente de información se dividen en primarias y secundarias.

Entre la información primarias están: revistas científicas, libros, diarios, periódicos, documentos e informes de instituciones oficiales y publicaciones de instituciones académicas. La principal característica de esta clasificación, es el contenido nuevo y su originalidad.

Entre las fuentes secundarias están: enciclopedias, antologías, libros o artículos que interpretan otras publicaciones o trabajos. Son publicaciones editadas en fascículos sucesivos numerados con periodicidad fija o variable y con temática diversa. Esta clasificación se da a partir de la extracción o reorganización de información primaria.

#### **10.1.5 Fuentes de información primaria:**

Para efectos de elaborar la propuesta de direccionamientos estratégico para la **Mueblería CREDIYÁ**, las fuentes de información primaria se obtendrán a partir del propietario, administrador, colaboradores de la empresa y clientes.

#### **10.1.6 Fuentes de información secundaria:**

Se obtendrá de: artículos, revistas indexadas, libros, bases de datos, páginas web especializadas, entre otros.

#### **10.2 Unidad de análisis.**

Para efectos de este estudio, la unidad de análisis es la empresa como tal (información, colaboradores y administradores).

## **11. ANÁLISIS DE ENTORNOS.**

### **11.1 ENTORNO ECONÓMICO:**

La economía global de fines del siglo XX aparece cada vez más como un sistema fuertemente interconectado en el cual los avances en la microelectrónica, informática, telemática, los medios de comunicación en general, la cada vez más acelerada Revolución Científico – tecnológica, impactan en complejos cambios sociales, económicos, políticos y culturales. Hoy se habla de la revolución industrial 4.0, y términos como ciberusinas, *smart factory* son cada vez más comunes.

Los indicadores macroeconómicos nos permiten medir el comportamiento del país para la toma de decisiones como agente económico (estado, empresas y familias). Entre ellos encontramos: PIB, PIB per cápita, inflación, tasa de desempleo importaciones y exportaciones.

#### **11.1.2 PIB:**

“El PIB es un indicador económico que se usa para medir la riqueza que genera un país en el plazo de un año, así como la evolución de su economía” (ING, 2019).

Este tiene en cuenta el total de bienes y servicios producidos en un país durante un período de tiempo determinado. Incluye la producción generada por nacionales residentes en el país y por extranjeros residentes en el país, y excluye la producción de nacionales residentes en el exterior.

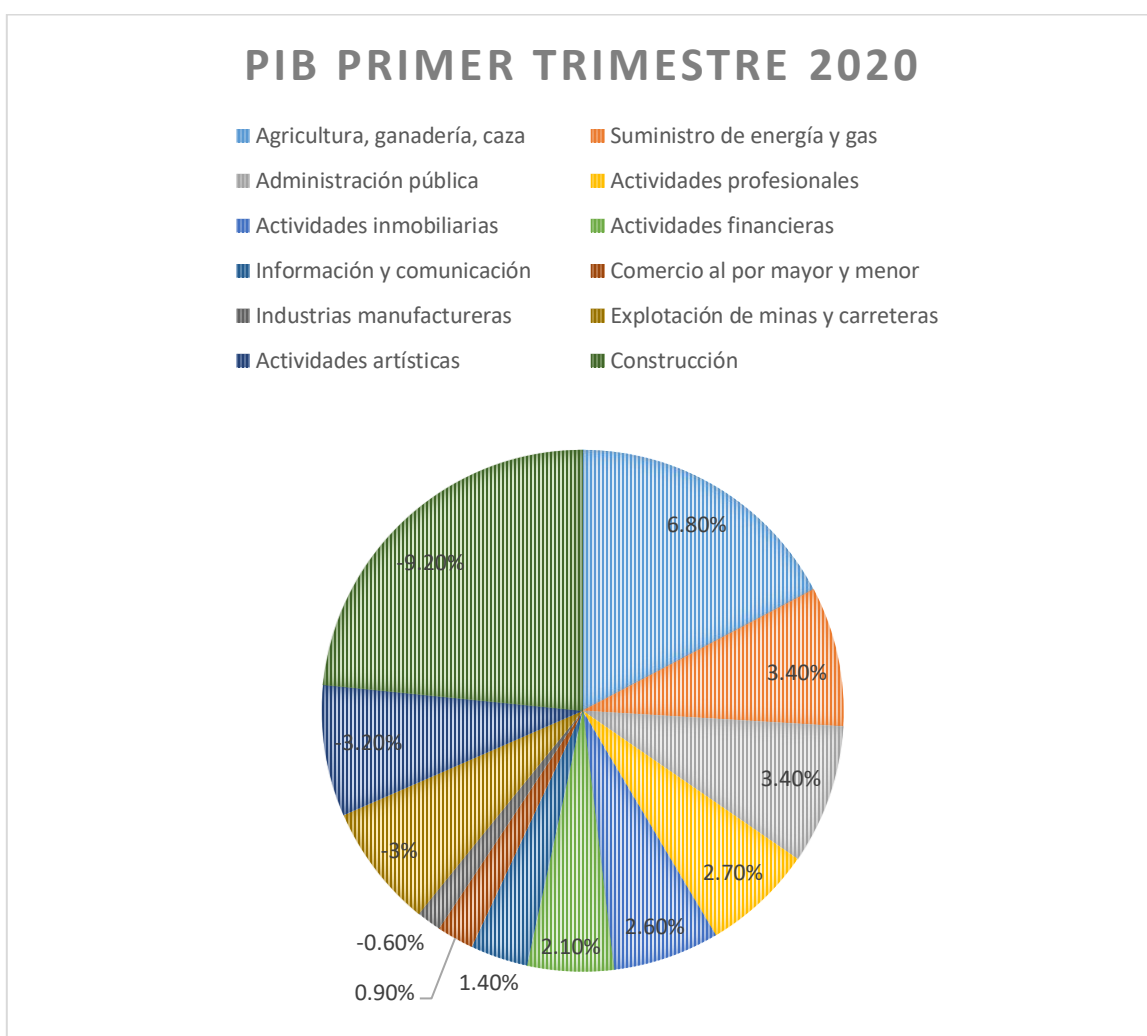
El producto interior bruto de Colombia en el primer trimestre de 2020 ha caído un -2,4% respecto al cuarto trimestre de 2019. Esta tasa es 29 décimas inferior a la del anterior trimestre, cuando fue del 0,5%.

La variación interanual del PIB ha sido del 0,4%, 30 décimas menor que la del cuarto trimestre de 2019, cuando fue del 3,4%

La cifra del PIB en el primer trimestre de 2020 fue de 68.485 millones de euros, con lo que Colombia se situaba como la economía número 30 en el ranking de PIB trimestral entre 50 países (Datos Macro, s.f.a)

En el segundo trimestre de 2020, el Producto Interno Bruto, en su serie original, decrece 15,7% respecto al mismo periodo de 2019 (DANE, 2020)

Ilustración 8 PIB primer trimestre del año 2020



Fuente: elaboración propia basado en DANE

De acuerdo a la gráfica anterior, el sector de manufacturas estuvo entre las más afectadas por el impacto de la pandemia. Cifras que se demuestran en las ventas en lo recorrido del año 2020 en la Mueblería CREDIYÁ.

El PIB incide en el nivel de empleo; en términos generales el comportamiento del PIB afecta a todos los agentes económicos: si hay una mayor producción habrá una mayor oferta; a mayor oferta mayores ingresos para las empresas; por lo tanto este aspecto es positivo cuando el PIB aumenta puede ser una oportunidad para las empresas.

#### **11.1.3 PIB per cápita:**

El PIB per cápita, ingreso per cápita o renta per cápita es un indicador económico que mide la relación existente entre el nivel de renta de un país y su población. Para ello, se divide el Producto Interior Bruto (PIB) de dicho territorio entre el número de habitantes. Para el Banco Mundial, el PIB per cápita del país en el año 2019 corresponde a US\$6432,388 (Banco Mundial, s.f.)

En la tabla 7 (ver página siguiente) representa la evolución del PIB per cápita en el país los últimos 20 años.

Tabla 7 Evolución del PIB per cápita los últimos 20 años en Colombia

| Fecha | PIB Per Capita | Var. anual PIB Per Capita |
|-------|----------------|---------------------------|
| 2019  | 5.804€         | 3,2%                      |
| 2018  | 5.624€         | 0,4%                      |
| 2017  | 5.599€         | 6,9%                      |
| 2016  | 5.240€         | -4,5%                     |
| 2015  | 5.488€         | -8,9%                     |
| 2014  | 6.021€         | -1,3%                     |
| 2013  | 6.102€         | -1,4%                     |
| 2012  | 6.188€         | 18,6%                     |
| 2011  | 5.218€         | 10,1%                     |
| 2010  | 4.741€         | 27,9%                     |
| 2009  | 3.707€         | 0,1%                      |
| 2008  | 3.702€         | 8,3%                      |
| 2007  | 3.418€         | 15,4%                     |
| 2006  | 2.961€         | 8,8%                      |
| 2005  | 2.721€         | 23,6%                     |
| 2004  | 2.201€         | 11,1%                     |
| 2003  | 1.980€         | -20,2%                    |
| 2002  | 2.483€         | -6,7%                     |
| 2001  | 2.661€         | 0,1%                      |
| 2000  | 2.658€         | 9,4%                      |
| 1999  | 2.429€         |                           |

Fuente: Datos Macro.

Interpretando la gráfica, como el pico del PIB per cápita se presentó en el año 2013, este mismo en los últimos seis años ha presentado variaciones hasta quedar en 5.804€ para el año 2019. Este PIB per cápita, cuando se encuentra alto es atractivo para inversionistas aumentando la competencia. De igual manera, los colombianos poseen mayor poder adquisitivo para el gasto y consumo provocando dinamismo entre la oferta y la demanda.

Entre más alto el PIB per cápita sea significa que la población cuenta con mayor poder de adquisición, lo que se refleja en un círculo que demanda mayor cantidad de bienes y servicios, mano de obra y materias primas. Si los indicadores del PIB nacional, departamental y municipal muestran buenas cifras, se refleja en mayor cantidad de ventas aunque no obligatoriamente para la organización, pues se verá más adelante que el sector manufacturero ha sido de los más afectados por la pandemia.

Para (Bhattacharjee, Higson, Holly, & Kattuman, 2009) “el ambiente macroeconómico es el más importante para el desarrollo de los negocios; mientras la quiebra de empresas se extiende principalmente cuando existen periodos de recesión económica, la compra de estas crece mientras la economía está recuperándose”. En contraste (Highfield & Smiley, 1987) “hacen una afirmación en el mismo sentido, sobre todo porque enfatizan los determinantes macroeconómicos para la entrada de empresas, por ejemplo, las bajas tasas del crecimiento del PIB e inflación o el alto desempleo”.

Es importante resaltar un aspecto importante con respecto al PIB y al PIB per cápita: el efecto del primero es mayor que el segundo para las empresas recién nacidas y jóvenes, mientras que para las empresas adultas y mayores sucede lo contrario. En otras palabras, el crecimiento económico provocará que existan más empresas recién nacidas y jóvenes que las que el desarrollo puede provocar que desaparezcan (Valdez & Noda Ramirez, 2018).

#### **11.1.4 INFLACIÓN:**

“Se define como el aumento sustancial, persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo” (Banco de la República, s.f.)

El Dane reveló que para junio del 2020 el Índice de Precios al Consumidor (IPC) tuvo una variación negativa de 0,38%, debido a la situación de salud que vive el país por culpa del COVID 19. Con este dato, la inflación llega a 1,12% en lo corrido del año, una cifra considerablemente inferior a la mostrada en el mismo período de 2019, cuando estaba en 2,71%.

La ciudad en donde hubo una menor inflación fue en Ibagué, que arrojó un dato de -1,62%. En cuanto a las categorías, la mayor caída estuvo en prendas de vestir y calzado, que tuvo una variación negativa mensual en Junio de 2.5% (2020).

A continuación, en la tabla 8 (siguiente página) se representa el comportamiento de la inflación y la tasa de cambio desde el año 2000 hasta el año 2018.

Tabla 8 Comportamiento de la inflación y tasa de cambio.

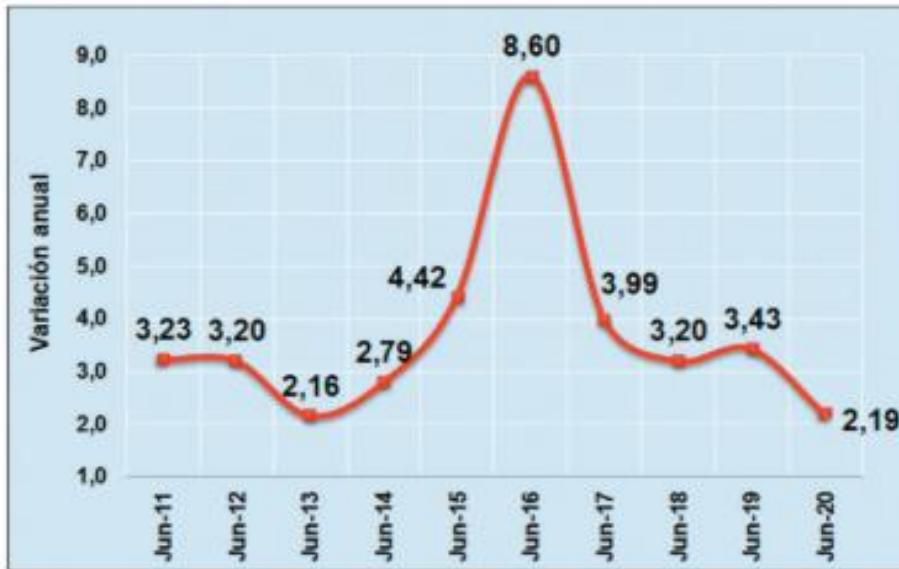
| Periodo | Medidas de inflación |                               |                                        |                                  | Tasa de cambio y devaluación |                     |                     |
|---------|----------------------|-------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|---------------------|---------------------|
|         | Meta de inflación 1/ | Inflación al consumidor (IPC) | Inflación básica (IPC sin alimentos)4/ | Inflación del productor (IPP) 3/ | TRM                          | Devaluación nominal | Devaluación real 2/ |
| 2000    | 10,00                | 8,75                          | 9,30                                   | 11,04                            | 2.229,18                     | 18,97               | 6,74                |
| 2001    | 8,00                 | 7,65                          | 6,48                                   | 6,93                             | 2.291,18                     | 2,78                | -5,11               |
| 2002    | 6,00                 | 6,99                          | 5,35                                   | 9,28                             | 2.864,79                     | 25,04               | 13,77               |
| 2003    | 6,00                 | 6,49                          | 7,01                                   | 5,72                             | 2.778,21                     | -3,02               | 4,31                |
| 2004    | 6,00                 | 5,50                          | 5,52                                   | 4,64                             | 2.389,75                     | -13,98              | -10,90              |
| 2005    | 5,00                 | 4,85                          | 4,12                                   | 2,06                             | 2.284,22                     | -4,42               | -2,50               |
| 2006    | 5,00                 | 4,48                          | 3,95                                   | 5,54                             | 2.238,79                     | -1,99               | 0,12                |
| 2007    | 4,00                 | 5,69                          | 4,43                                   | 1,27                             | 2.014,76                     | -10,01              | -0,66               |
| 2008    | 4,00                 | 7,67                          | 5,11                                   | 9,00                             | 2.243,59                     | 11,36               | -2,74               |
| 2009    | 5,00                 | 2,00                          | 2,91                                   | -2,18                            | 2.044,23                     | -8,89               | -2,75               |
| 2010    | 3,00                 | 3,17                          | 2,82                                   | 4,37                             | 1.913,98                     | -6,37               | -3,91               |
| 2011    | 3,00                 | 3,73                          | 3,13                                   | 5,51                             | 1.942,70                     | 1,50                | -1,06               |
| 2012    | 3,00                 | 2,44                          | 2,40                                   | -2,95                            | 1.768,23                     | -8,98               | -2,76               |
| 2013    | 3,00                 | 1,94                          | 2,36                                   | -0,49                            | 1.926,83                     | 8,97                | 6,15                |
| 2014    | 3,00                 | 3,66                          | 3,26                                   | 6,33                             | 2.392,46                     | 24,17               | 7,52                |
| 2015    | 3,00                 | 6,77                          | 5,17                                   | 9,57                             | 3.149,47                     | 31,64               | 13,71               |
| 2016    | 3,00                 | 5,75                          | 5,14                                   | 1,62                             | 3.000,71                     | -4,72               | -7,44               |
| 2017    | 3,00                 | 4,09                          | 5,01                                   | 1,85                             | 2.984,00                     | -0,56               | 5,65                |
| 2018    | 3,00                 | 3,18                          | 3,48                                   | 3,09                             | 3.249,75                     | 8,91                | 0,87                |

Fuente: DANE

La siguiente gráfica representa una comparación en la inflación entre los meses de Junio del 2011 al 2020 (ver siguiente página).

Ilustración 9 Inflación en Colombia en el mes de Junio de los años 2011-2020

**Junio 2011 - junio 2020**



Fuente: DANE, gráficos Delegatura Financiera – Supersolidaria

En junio la tasa de inflación anual siguió su tendencia a la baja, llegando al 2,19%, inferior al 3,43% del mismo mes de 2019; para el año corrido se ubicó en 1,12%; y la mensual frente a mayo de -0,38%.

Por divisiones de gasto, las mayores variaciones se presentaron en: alimentos, bebidas no alcohólicas (6,55%), educación (5,96%) y salud (4,53%); las menores variaciones fueron para: información y comunicación (-4,83%), prendas de vestir y calzado (-1,83%), y muebles y artículos (-0,74%).

La variación mensual de -0,38% presentó los mayores valores en: otras zonas urbanas (0,26%), Villavicencio (0,08%); mientras que los menores valores se presentaron en: Ibagué (-1,62%), Pasto (-1,47%) y Bogotá (-0,53%) (DANE, 2020).

Según los expertos, esta situación se genera por la pandemia y caída de la demanda agregada de los hogares, así como la pérdida de ingresos de los trabajadores y las altas tasas de desempleo.

La inflación interpretada como costo de vida visibiliza la dificultad para la adquisición de los productos de la canasta familiar, se presenta una devaluación de la moneda.

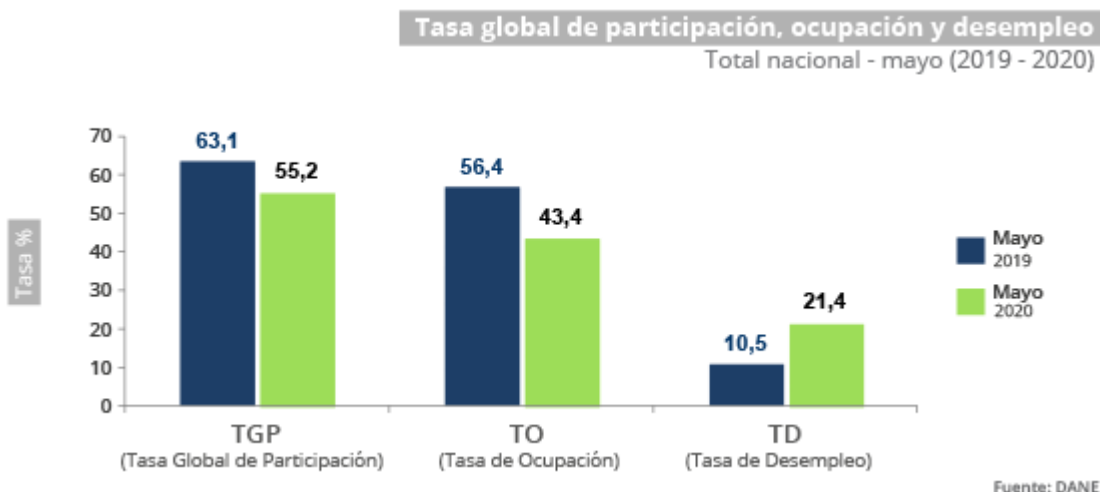
Si la inflación es elevada, los consumidores destinan el dinero para la adquisición de bienes de primera necesidad como alimentación. En el caso de la MUEBLERÍA CREDIYÁ se vería seriamente afectada debido a que sus productos no se califican como de primera necesidad. También, hipotéticamente los colaboradores pedirán aumentos salariales. Otro punto a destacar, es: al presentarse una inflación elevada se genera una incertidumbre en el mercado, lo cual la mueblería y demás empresas cancelarían planes de inversión.

#### **11.1.5 TASA DE DESEMPLEO:**

Expresa el nivel de desocupación entre la población económicamente activa. Se calcula tomando la población de 15 años y más que no está trabajando y busca trabajo, dividido por la población económicamente activa de 15 años y más (ocupados más desocupados).

La tasa de desempleo en el país aumentó como efecto de la pandemia. De acuerdo a cifras del DANE, para el mes de mayo de 2020, la tasa de desempleo del total nacional fue 21,4%, lo que significó un aumento de 10,9 puntos porcentuales frente al mismo mes del año pasado (10,5%). La tasa global de participación se ubicó en 55,2%, lo que representó una reducción de 7,9 puntos porcentuales frente a mayo del 2019 (63,1%). Finalmente, la tasa de ocupación fue 43,4%, presentando una disminución de 13,0 puntos porcentuales respecto al mismo mes del 2019 (56,4%) (2020).

Ilustración 10 Tasa global de participación, ocupación y desempleo Mayo 2019-2020



Fuente: DANE

Acorde a la gráfica, el desempleo a Mayo del 2020 aumentó respecto al mismo mes del año anterior, reflejando problemas estructurales a nivel nacional provocado en gran medida por la pandemia del COVID-19. Las empresas de comercio al por mayor y detal entre las más afectadas. Al presentarse mayor desempleo la racionalidad hace que los ingresos se destinen a las primeras necesidades como la alimentación. De esta manera, sectores como el de muebles que hace parte de bienes no esenciales se ve afectado con mayor fuerza.

El grueso de la literatura expone que el desempleo propicia el nacimiento de nuevas empresas por medio del emprendimiento como búsqueda de propios ingresos. En este sentido, se puede presentar mayor cantidad de competencia para la MUEBLERÍA CREDIYÁ. Otro punto de suma importancia es el fenómeno de migración de mano de obra a ciudades con menores tasas de desempleo, aquí afecta seriamente la empresa debido a que la mano de obra calificada para las actividades de ebanistería es cada vez más escasa; aunque se puede presentar el efecto contrario, llegada de mano de obra calificada de otras regiones.

#### 11.1.6 IMPORTACIONES:

De acuerdo con las declaraciones de importación registradas ante la DIAN en junio de 2020, las importaciones fueron US\$2.898,7 millones CIF y presentaron una disminución de 27,2% con relación al mismo mes de 2019. Este comportamiento obedeció principalmente a la disminución de 25,0% en el grupo de manufacturas.

En junio de 2020, las importaciones de Manufacturas participaron con 79,3% del valor CIF total de las importaciones, seguido por productos Agropecuarios, alimentos y bebidas con 17,0%, Combustibles y productos de las industrias extractivas con 3,6% y otros sectores 0,1% (DANE, 2020)

Los indicadores de importaciones con cifras del mes de Abril, en plena pandemia son: (ver tabla 9):

Tabla 9 Variaciones de grandes categorías económicas

| Grandes Categorías Económicas (GCE)                                           | Abril 2020     |               |                                 |                 |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|---------------------------------|-----------------|
|                                                                               | US\$ millones  | Variación (%) | Contribución a la variación (%) | Participación % |
| <b>Total</b>                                                                  | <b>3.587,7</b> | <b>-31,6</b>  |                                 | <b>100,0</b>    |
| Alimentos y bebidas                                                           | 372,4          | -3,4          | -0,3                            | 10,4            |
| Suministros industriales no especificados en otra partida                     | 1.238,5        | -17,5         | -6,1                            | 34,5            |
| Combustibles y lubricantes                                                    | 289,4          | -39,0         | -3,7                            | 8,1             |
| Bienes de capital y sus piezas y accesorios (excepto el equipo de transporte) | 712,6          | -35,9         | -7,3                            | 19,9            |
| Equipo de transporte y sus piezas y accesorios                                | 537,6          | -69,5         | -10,4                           | 15,0            |
| Artículos de consumo no especificados en otra partida                         | 428,7          | -30,9         | -3,6                            | 11,9            |
| Bienes no especificados en otra partida                                       | 8,5            | -66,9         | -0,1                            | 0,2             |

Fuente: DIAN, DANE.

Si se observa la gráfica, artículos de madera no aparecen entre estos 7 grandes grupos de importaciones, lo que representa una ventaja y medidas proteccionistas al sector.

A continuación se presenta una tabla con información de las importaciones anuales de madera y sus manufacturas entre los años 2011-2015 en el país. (Ver tabla 10)

Tabla 10 Importaciones anuales de maderas y sus manufacturas

| País exportador | AÑO (valores FOB en USD) |                    |                    |                    |                    |
|-----------------|--------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                 | 2011                     | 2012               | 2013               | 2014               | 2015*              |
| Chile           | 54.195.349               | 57.706.811         | 67.309.804         | 75.043.893         | 27.766.357         |
| China           | 37.228.596               | 44.700.828         | 46.202.068         | 49.337.799         | 19.633.295         |
| Ecuador         | 32.266.098               | 41.268.648         | 42.799.404         | 49.406.788         | 25.605.884         |
| Alemania        | 9.234.034                | 8.772.359          | 9.840.432          | 12.503.337         | 5.259.749          |
| Brasil          | 2.731.958                | 5.263.404          | 9.150.184          | 16.600.684         | 5.745.142          |
| Estados Unidos  | 3.538.813                | 8.389.182          | 6.443.008          | 10.325.796         | 3.213.979          |
| España          | 4.256.430                | 4.331.498          | 4.726.613          | 6.507.280          | 3.558.198          |
| Venezuela       | 2.120.562                | 3.977.937          | 4.757.465          | 5.844.080          | 2.950.032          |
| Argentina       | 3.398.719                | 1.247.643          | 641.065            | 1.346.627          | 710.286            |
| Uruguay         | 3.277.186                | 1.378.016          | 839.813            | 653.684            | 41.417             |
| Otros           | 12.677.169               | 16.262.520         | 17.102.688         | 19.017.790         | 6.998.549          |
| <b>Total</b>    | <b>164.924.914</b>       | <b>193.298.846</b> | <b>209.812.544</b> | <b>246.587.758</b> | <b>101.482.888</b> |

\*Importaciones de enero a junio de 2015

Fuente: COMEX – Informes Comercio Exterior de Colombia de NCE madera, carbón vegetal y manufacturas de madera, 2015

Durante el período 2011–2014, las importaciones de madera y sus manufacturas, agrupadas en la posición arancelaria 44, se incrementaron en 49,5%, pasando de USD164,9 millones en el 2011 a USD 246,6 millones en el 2014. De las cifras de importación registradas durante el 2014, Chile tuvo la mayor participación con el 30,4%, seguido de China y Ecuador con el 20% cada uno, y Alemania, Brasil, Estados Unidos, España y Venezuela en conjunto sumaron 21% de las importaciones (Ministerio de Ambiente Nacional, 2016)

El principio de ventaja comparativa en el comercio exterior dice que se debe importar aquellos bienes y servicios que por condiciones ambientales u otras sale más costoso darse localmente, partiendo de este principio, la importación de madera beneficia a la MUEBLERÍA CREDIYÁ con la adquisición de madera importada a menor costo. Sin

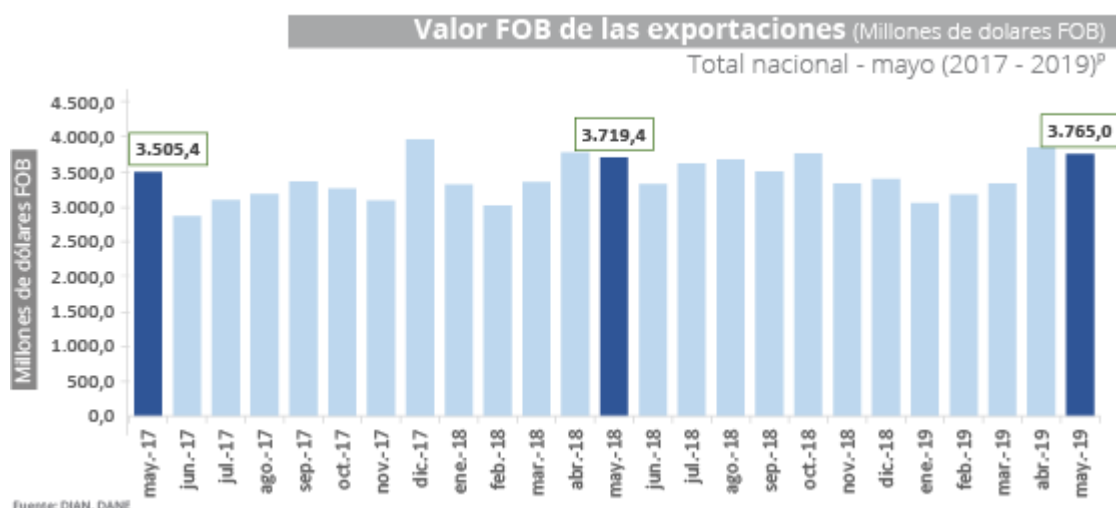
embargo, la importación de muebles terminados afecta negativamente la empresa; ejemplo, la multinacional sueca Ikea quien llegó al país en Agosto del 2020.

#### 11.1.7 EXPORTACIONES:

De acuerdo con la información de exportaciones procesada por el DANE y la DIAN, en junio de 2020 las ventas externas del país fueron US\$2.278,1 millones FOB y presentaron una disminución de 26,4% en relación con junio de 2019; este resultado se explicó principalmente por la caída de 50,0% en las ventas externas del grupo de Combustibles y productos de las industrias extractivas.

En junio de 2020 se exportaron 14,8 millones de barriles de petróleo crudo, lo que representó una caída de 25,8% frente a junio de 2019 (2020).

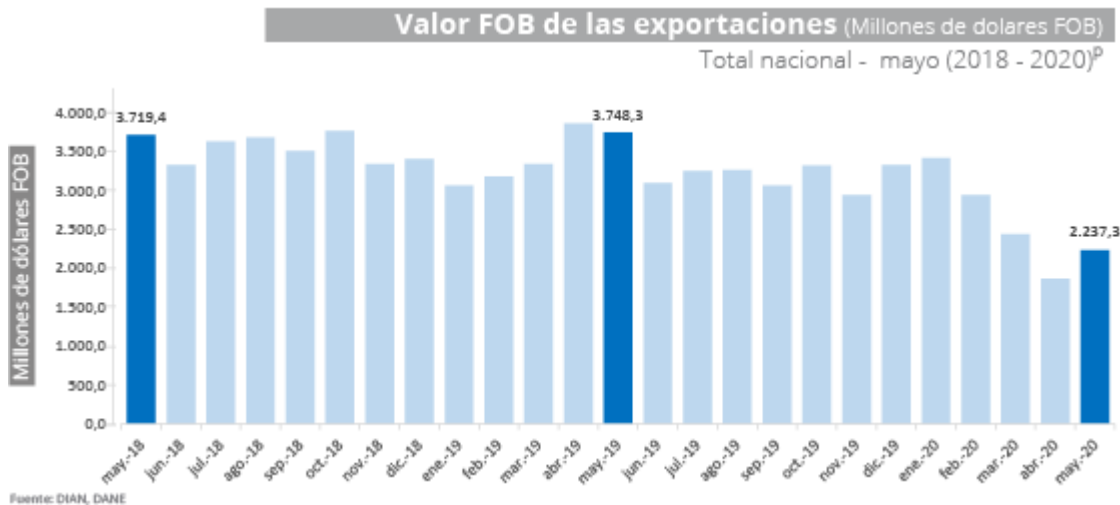
Ilustración 11 Valor FOB de las exportaciones



Fuente: DIAN – DANE.

A continuación, en la siguiente página se analiza el comportamiento de las exportaciones con el Covid-19.

Ilustración 12 Valor FOB de las exportaciones en pandemia



Si se compara las exportaciones de los meses de Mayo del año 2019 y 2020, se observa como caen para el año 2020. Denota como los gobiernos mundiales optaron por la autarquía y suspender el comercio internacional de productos no esenciales.

De acuerdo con la información de exportaciones procesada por el DANE y la DIAN, en mayo de 2020 las ventas externas del país fueron US\$2.237,3 millones FOB y presentaron una disminución de 40,3% en relación con mayo de 2019; este resultado se explicó principalmente por la caída de 56,7% en las ventas externas del grupo de combustibles y productos de las industrias extractivas.

En pleno siglo XXI, las economías se encuentran interconectadas, las decisiones que estas toman a un lado del planeta tienen repercusiones en otro lado. A diario se enfrentan cambios económicos provocados por guerras, políticas, cambio climático, recursos naturales y sobre todo: leyes de oferta y demanda. De allí la importancia de la interpretación de las variables económicas a la hora de la toma de decisiones empresariales que permitan crecimiento, competitividad y supervivencia.

Las actividades económicas que resultaron más golpeadas fueron comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas,

transporte y almacenamiento, alojamiento y servicios de comida (que decreció 34,3% y contribuye -6,6 puntos porcentuales de la variación anual) industrias manufactureras (que decreció 25,4% y contribuye -3.1 puntos porcentuales a la variación anual), y construcción que decreció 31,7% y contribuye -2,1 puntos porcentuales a la variación anual (Economía colombiana se desplomó 15,7 % por cuenta de la pandemia, 2020). En la tabla 11 se sintetiza el comportamiento por sectores.

Tabla 11 Comportamiento de sectores económicos en pandemia (continuación)

| SECTOR                                                                                                                                                                                       | %     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Actividades inmobiliarias                                                                                                                                                                    | 2,0   |
| Actividades financieras y de seguros                                                                                                                                                         | 1,0   |
| Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca                                                                                                                                           | 0,1   |
| Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales.                       | -3,7  |
| Información y comunicaciones                                                                                                                                                                 | -5,2  |
| Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental. | -8,6  |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas; Actividades de servicios administrativos y de apoyo.                                                                                      | -10,2 |
| Explotación de minas y canteras.                                                                                                                                                             | -21,5 |
| Industrias manufactureras.                                                                                                                                                                   | -25,4 |
| Construcción.                                                                                                                                                                                | -31,7 |
| Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida.                                    | -34,3 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                               |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios; Actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio. | -37,7 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|

Fuente: periódico EL TIEMPO, Economía colombiana se desplomó 15,7 % por cuenta de la pandemia.

Clasificando a la mueblería dentro del sector de manufactura al transformar la madera en artículos terminados, se encontró entre las de mayor afectación con una caída de -25,4%.

Para las empresas no es un secreto que las exportaciones es una gran oportunidad para abrir nuevos mercados, aumentar ventas y utilidades. Para Colombia, PROCOLOMBIA ha identificado oportunidades para estos artículos en países como Panamá y Costa Rica, los países del Triángulo Norte, como El Salvador y Honduras, en donde Colombia tiene un tratado de libre comercio vigente. Estados Unidos es otro mercado interesante, especialmente para los muebles de oficina. A estos mercados se debe apuntar.

## **11.2 ENTORNO LEGAL:**

En la jurisdicción colombiana las empresas deben cumplir con un marco normativo con el fin de realizar su actividad legalmente.

Los requisitos para la formalización de una empresa son los siguientes:

- Consultar que sea posible registrar el nombre su compañía, es decir, que está disponible por no ser el de ninguna otra.
- Preparar, redactar y suscribir los estatutos de la compañía. Éstos son el contrato que regulará la relación entre los socios; y entre ellos y la sociedad.
- PRE-RUT. En la Cámara de Comercio, puede tramitar el PRE-RUT antes de proceder al registro. Es necesario presentar estatutos, formularios diligenciados, la cédula del representante legal y la de su suplente.
- Inscripción en el Registro. En la Cámara de Comercio llevarán a cabo un estudio de legalidad de los estatutos.

- Es obligatorio que con la empresa registrada y el PRE-RUT, se proceda a abrir una cuenta bancaria. Sin la certificación de apertura de la cuenta, la DIAN no procederá a registrar el RUT como definitivo.
- Con el certificado bancario se debe tramitar en la DIAN el RUT definitivo.
- Llevar el RUT definitivo aportado por la DIAN a la Cámara de Comercio para que en el Certificado de existencia y representación legal de la compañía, ya no figure como provisional.
- En la DIAN, se debe solicitar una resolución de facturación, en principio manual. Sin facturas es posible contratar, pero no se pueden cobrar los servicios.
- Toda compañía debe solicitar la Inscripción de Libros en la Cámara de Comercio; éstos serán el Libro de actas y el Libro de accionistas. La falta de registro de los libros acarrea la pérdida de los beneficios tributarios.
- Se debe registrar a la empresa en el sistema de Seguridad Social, para poder contratar empleados.

En el entorno legal también se encuentra la reglamentación que expide el Ministerio del Trabajo, conocido como el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST denominado así mediante la ley 1552 de 2012; antes se le conocía como programa de salud ocupacional.

la ejecución del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST entendido como la planeación, organización, desarrollo y evaluación (planear, hacer, verificar, actuar según lo indica el Ciclo PHVA) de las intervenciones sobre las Condiciones de Salud (medicina preventiva y del trabajo) y las Condiciones de Trabajo (Higiene y Seguridad Industrial), programados para mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrolladas en sus sitios de trabajo de forma integral e interdisciplinaria (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST 2016-2017, 2016).

Por otro lado, se menciona algunos decretos a los que se somete la actividad empresarial:

Decreto 1227 de 2002, artículo 24: sin perjuicio de las sanciones aduaneras, cambiarias, laborales, y de seguridad social a que haya lugar, los casos de incumplimiento se regulan de acuerdo con lo previsto en el inciso 4 del artículo 9 y en el numeral 1 del artículo 10 de la Ley 667 de 2001.

Decreto 1227 de 2002 artículo 21: la cotización para los sistemas de salud y riesgos profesionales siempre se efectuará sobre un ingreso base de cotización mínimo, equivalente a un salario mínimo legal mensual y máximo sobre un ingreso base de cotización equivalente a veinte (20) veces dicho salario.

Decreto 1227 de 2002, artículo 22: cotizaciones al sistema general de seguridad social en pensiones. De conformidad con lo previsto en el literal g) numeral 8 del artículo 15 de la Ley 677 de 2001 las cotizaciones se realizarán de acuerdo a las horas efectivamente laboradas, cuyo valor mínimo será el establecido en los numerales 2 y 3 del citado literal. Para la hora diurna será la octava (1/8) parte del valor diario del salario mínimo legal, incrementado en un cincuenta por ciento (50%) y para la hora nocturna incluirá un recargo del treinta y cinco por ciento (35%) sobre el valor de la hora ordinaria diurna.

Decreto 410 de 1971, artículo 78: Cámaras de Comercio. La Cámaras de Comercio ejercen, entre otras funciones, las de llevar el registro mercantil, certificar sobre los actos y documentos en él inscritos, recopilar las costumbres mercantiles, certificar sobre la existencia de las recopiladas y servir de tribunales de arbitramento.

Decreto 4580 de 2006: por el cual se fija el salario mínimo legal, en su artículo 1 y 2 que consagra el trabajo como un principio fundamental.

Frente a la coyuntura de pandemia, los gobiernos nacional, departamental y municipal han expedido varias normas entre leyes, decretos y resoluciones para minimizar el riesgo de contagio en la población.

Como respuesta, el gobierno nacional representado en el Ministerio de salud y protección social expidió la resolución número 000675 del 24 de Abril 2020 por medio del cual se

adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control de riesgos del Coronavirus Covid-19 en la industria manufacturera.

## TRANSFORMACIÓN DE LA MADERA Y FABRICACIÓN DE CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE CESTERÍA Y ESPARTERÍA

### Medidas locativas

#### Adecuación

- a. Cuando sea imposible separar por completo los puestos de trabajo, se deberá limitar el número de operadores en la estación y realizar procesos de demarcación de los espacios individuales que deberán ser íntegramente respetados y mantener la distancia mínima de 2 metros.
- b. Establecer protocolos de identificación sencilla y práctica de personal autorizado en cada uno de los espacios comunes de trabajo: salas de recepción, puestos de montaje y desmontaje, puestos de recepción de insumos y de entrega de productos terminados a clientes y otros terceros.
- c. Se deberá garantizar una ventilación adecuada de los espacios de trabajo: los espacios cerrados aumentan las probabilidades de contagio.

#### Mantenimiento y desinfección

- a. Las actividades asociadas a la proliferación de partículas de polvo de gran tamaño deber realizarse en espacios con suficiente ventilación, de modo que se minimicen los efectos respiratorios que puedan aumentar los riesgos de enfermedades asociadas al COVID-19.
- b. Se debe establecer un protocolo de limpieza y desinfección de las áreas de trabajo, que contemple la recolección de limpieza y material residual acumulado durante las jornadas.

c. Se debe establecer protocolos de alta frecuencia de limpieza y desinfección y en lo posible, eliminar el acceso a máquinas dispensadoras de alimentos, de café y otros similares en los que el trabajador tenga el reflejo de quitar su tapabocas o sus elementos de protección y deberán realizar desinfección continua de los lugares donde se manipula.

Herramientas de trabajo y elementos de dotación.

a. Cuando el tipo de partículas requiera el uso de respiradores triangulares o de otro tipo de mascarillas de mayor duración con filtros, deben marcarse con los nombres y apellidos e identificación del operario que lo usa, y debe guardarse en un espacio o locker al que solo acceda el propietario del artículo, así mismo deberá realizar el proceso de limpieza y desinfección.

b. De la misma forma, los lentes de seguridad y otros elementos de protección del rostro y del campo visual, deben ser de uso individual y exclusivo y debe guardarse y conservarse de la misma forma que las mascarillas de larga duración.

c. Los guantes de hilo con una palma de látex corrugado también deberán ser de uso individual y exclusivo y deberán ser debidamente desinfectados a la finalización de la jornada laboral.

d. Los botines de cuero de punta de acero usados durante la jornada laboral deberán ubicarse y utilizarse únicamente al interior de la planta de operación y se deberá garantizar su limpieza y desinfección.

Manipulación de insumos y productos

a. los procesos de corte y separación de materiales de madera y de otros insumos vegetales, deberán realizarse siguiendo protocolos que minimicen la infección cruzada.

- b. Las materias primas o insumos se deben trasladar entre trabajadores sin contacto físico. Este debe ser dejado en el punto de trabajo o mesa para ser recogido por el operario responsable del proceso.
- c. El ingreso del insumo a las áreas de almacenamiento se realizará con las manos limpias o los guantes desinfectados.
- d. Los documentos recibidos en los descargues, deberán dejarse en un espacio indicado para ello, evitando el contacto entre quien entregue y recibe.

#### Manipulación de residuos

Se deben seguir protocolos de disposición de residuos vegetales y de los residuos de madera y polvo, de acuerdo con las recomendaciones del Ministerio de Salud y Protección Social.

#### Capital humano

##### Interacción dentro de las instalaciones

Las materias primas o insumos se deben trasladar entre trabajadores sin contacto físico. Este debe ser dejado en el punto trabajo o mesa para ser recogido por el operador responsable del siguiente proceso.

##### 6.2.2 Interacción con terceros (proveedores, clientes, aliados, etc.)

- a. Se debe limpiar el producto al despachar, con la solución desinfectante antes de ubicarlo en el vehículo, en el área de despacho o antes de la entrega al punto de venta.
- b. La desinfección de los vehículos de transporte debe ser integral (puertas tanto de cabina como de furgón, manijas, pisos del furgón, etc.) de acuerdo con lo definido en la Resolución 666 de 2020.

- c. El conductor deberá disponer de alcohol glicerinado al mínimo al 60% para su uso frecuente en la cabina del vehículo. Igualmente, de asegurarse de mantener limpia la cabina con solución desinfectante: volante, palanca de cambios, espejos retrovisores, pantallas o botones de uso frecuente, cada vez que regrese al vehículo. Se recomienda prescindir del uso del aire acondicionado del vehículo y optar por la ventilación natural, manteniendo las ventanas abiertas.
- d. La atención a los clientes debe ser sin contacto, dejando y recogiendo los productos en una zona de entrega y manteniendo la distancia mínima de 2 metros.
- e. Se debe utilizar alcohol glicerinado al 60% o toallas desinfectantes antes de cada entrega de productos, después de su retiro, de entrar en contacto con dinero en efectivo y de tener contacto con superficies o clientes.
- f. En la medida de lo posible, se recomienda llevar un registro de identificación de proveedores y clientes (con algún dato de contacto como correo electrónico o teléfono) que sirva como referencia para las autoridades sanitarias en caso en que algún trabajador sea confirmado como caso para COVID-19 de modo que puedan rastrear los contactos (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020).

Los decretos establecidos para efectos de contrarrestar el COVID-19 en los cuales están restricciones como cantidad de personas dentro de instalaciones, pico y cédula, toque de queda entre otros afecta el nivel de ventas. De igual manera, requiere un esfuerzo económico el cumplimiento de todos los protocolos de bioseguridad. En cuanto a la reglamentación para formalización de empresas para muchos emprendedores no es tan fácil por los trámites e impuestos. Según Domínguez, presidente de Comfecámaras “hay un incremento en la creación de empresas del 24%, pero de esas empresas que se crean a los 5 años solo la tercera parte sobrevive, o sea el 30% solamente sobrevive” (2018). A estos pronósticos se enfrentan las empresas recién creadas en el país y, por supuesto, la MUEBLERÍA CREDIYÁ.

### **11.3 ENTORNO AMBIENTAL:**

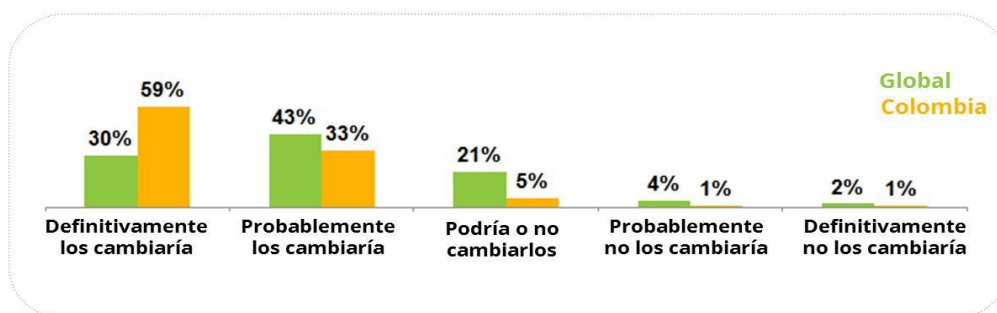
La nueva ortodoxia del consumidor enfocada en el ecologismo y consumo responsable de los recursos naturales; la retribución de la demanda (se puede utilizar el anglicismo *engagement*) al comportamiento social y ecológico; los impuestos verdes y legislación ambiental se encuentra aquí. Los desastres naturales provocados por el cambio climático han impulsado un cambio de conciencia tanto en consumidores como productores.

La nueva 'ola verde' es una tendencia de comportamiento y de pensamiento individual que busca cuidar el medio ambiente. Dicho concepto, sin embargo, va mucho más allá y hoy en día se aplica a varios sectores de la industria. En el sector de alimentos se habla de comida orgánica, de productos libres de químicos y tóxicos; en salud y bienestar se habla de botánica y homeopatía. En el sector automotriz también se han visto algunos esfuerzos mediante la sustitución de materias primas, y en otras industrias se han elaborado productos denominados 'amigables' con el planeta (Colombianos continúan apostándole a la 'tendencia verde', 2011).

La fabricación de productos amigables con el medio ambiente es retribuida por la sociedad:

El 47% de los colombianos declara que comprará productos/marcas ecológicas, incluso si son más caros, mientras que solo el 37% de los encuestados a nivel global se siente identificado con esta afirmación. La mayoría de los encuestados (43%) prefiere comprar productos/marcas amigables con el medio ambiente, pero al ser más caros compran productos/marcas que no poseen esa característica (Nielsen, 2019). Los resultados se plasman en la ilustración 13 en la siguiente página.

## ¿QUÉ AFIRMACIÓN DESCRIBE MEJOR LA PROBABILIDAD DE QUE CAMBIE SUS HÁBITOS DE COMPRA/CONSUMO PARA REDUCIR SU IMPACTO EN EL MEDIO AMBIENTE?



*“Colombianos con mayor disposición a cambiar sus hábitos de consumo con el fin de reducir el impacto medio ambiental vs. el promedio mundial”*



Copyright © 2019 The Nielsen Company

Fuente: Nielsen Company

En este sentido, los colombianos consideran más difícil conseguir productos amigables con el medio ambiente en las tiendas donde normalmente compran sus productos del hogar vs el promedio global. Se puede decir que hay una nueva “ortodoxia” de los consumidores de remunerar el esfuerzo que hacen las empresas por ser amigables con el medio ambiente, el 59% de los encuestados cambiarían sus hábitos de consumo para reducir el impacto al medio ambiente. La actividad de explotación de maderas (actividad a la cual está ligada la MUEBLERÍA CREDIYÁ) al talar bosques, adquiere una imagen

negativa, a partir de ello, se hace menester el traslado a materiales sustitutos y de igual o mejor calidad.

La tala y el tráfico ilegal de maderas constituyen un problema creciente que amenaza la subsistencia de varias especies, particularmente de aquellas con un alto valor comercial en los mercados nacionales e internacionales. Por tratarse de una actividad extractiva que implica bajas inversiones, la tala y tráfico ilegal se realizan tanto a gran escala como para satisfacer necesidades básicas y para proporcionar combustible a escala doméstica. Es por eso que vemos como “entre 2012 y 2017, los departamentos de Caquetá, Putumayo y Amazonas reportaron la extracción de 359 223 m<sup>3</sup> de madera en pie suficiente para llenar 21 canchas de futbol de la FIFA hasta la altura de la portería con árboles amazónicos” (Paz Cardona, 2019)

Dentro de los principios fundamentales de la Política Nacional Ambiental, el artículo 10 de la Ley 99 de 1993, establece entre otros, que las acciones encaminadas a proteger, conservar y recuperar el medio ambiente es tarea conjunta entre el Estado, el sector privado, la comunidad y las organizaciones no gubernamentales.

.El numeral 32 del artículo 5° de la Ley 99 de 1993 determina que corresponde al Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, entre otras funciones, establecer mecanismos de concertación con el sector privado para ajustar las actividades de éste a las metas ambientales previstas por el Gobierno.

El numeral 14 del Artículo 31 de la Ley 99 de 1993, establece entre las funciones de las Corporaciones Autónomas Regionales, las de ejercer el control de la movilización, procesamiento y comercialización de los recursos naturales renovables en coordinación con las demás Corporaciones Autónomas Regionales, las entidades territoriales y otras autoridades de policía, de conformidad con la ley y los reglamentos; y expedir los permisos, licencias y salvoconductos para la movilización de recursos naturales renovables.

El Ministerio del Ambiente en calidad de Autoridad Nacional Ambiental autorizará el aprovechamiento forestal de madera, en bosques públicos o privados, mediante la emisión de la licencia de aprovechamiento forestal, la cual será emitida previa la aprobación de los siguientes documentos, según el caso:

a) Para bosques naturales húmedos, andinos y secos, mediante:

1. Plan de Manejo Integral y Programa de Aprovechamiento Forestal Sustentable, respectivo.
2. Programa de Aprovechamiento Forestal Simplificado.
3. Plan de Manejo Integral y Programa de Corta para Zona de Conversión Legal, respectivo;

b) Para el caso de formaciones pioneras, árboles relictos, plantaciones forestales, árboles plantados y árboles de la regeneración natural en cultivos, mediante programas de corta; y,

c) Para el caso de madera a ser cortada, utilizada o afectada por la construcción de obras públicas, mediante una licencia de aprovechamiento forestal especial.

#### **11.4 ENTORNO POLÍTICO:**

Las políticas públicas; las decisiones en materia de inversión en infraestructura, seguridad, educación, subvenciones y relaciones internacionales afecta positiva y/o negativamente el desempeño empresarial.

A fecha de realización del presente trabajo, se lleva un ambicioso proyecto de vías de 4G, entre ellas la doble calzada Santander de Quilichao – Popayán donde se invertirán 2.1 billones de pesos y beneficiará a millones de personas en la región, por supuesto, también a las empresas para la entrada de materias primas y salidas de sus productos.

La firma de tratados de libre comercio, reformas, las relaciones bilaterales con el país vecino Venezuela también son materia de escenarios políticos que afectan a las empresas.

A nivel nacional mediante el Decreto 210 de 2003: el Ministerio de Comercio Industria y Turismo

tiene como objetivo primordial dentro del marco de su competencia: formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, la promoción de la inversión extranjera, el comercio interno y el turismo; y ejecutar las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior (Sistema Único de Información Normativa, 2003).

Respecto a los incentivos La Ley 590 de 2000 o también conocida como “Ley Mipyme”, fue la pionera en establecer las categorías de micro, pequeña y mediana empresa en Colombia, y la primera en implementar instrumentos de promoción y desarrollo de las mismas. Esta ley fue modificada en algunos de sus artículos por la Ley 905 de 2004.

A través de la Ley 905 de 2004 se modifica la Ley 590 de 2000 y se dictan otras disposiciones pertinentes con la promoción y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. Entre las modificaciones más importante de la Ley 905 de 2004 está la creación del Sistema Nacional de Mipyme, donde está contenido todo el andamiaje de incentivos para la creación y formalización empresarial (Bancoldex, Innpulsa, Finagro, SENA, Colciencias, entre otros)

Cómo respuesta a los impedimentos en la creación y crecimiento de las nuevas empresas y como estrategia de supresión de barreras tributarias, limitantes mentales, de formación, de financiación y normativas, se creó la “Ley 1014 de 2006: De Fomento a la Cultura del Emprendimiento”. En esta se establecen directrices enfocadas en la promoción del

espíritu emprendedor en los estamentos educativos, además de bases sólidas para una política de Estado y un marco jurídico e institucional en pro del emprendimiento y la creación de empresas. La Ley 1014 de 2006 es la principal fuente de vínculo entre el sistema educativo y el sistema productivo nacional.

La ley 1429 de 2010 o “Ley de Formalización y Generación de Empleo” es una de las iniciativas legislativas más importantes de Colombia, no sólo porque establece medidas favorables para la formalización del empleo, especialmente implementando beneficios para jóvenes, desplazados, incapacitados o mujeres; sino porque instauró un escenario propicio para la constitución y el desarrollo empresarial, particularmente para las microempresas que buscan fortalecer su productividad y los emprendedores que buscan bases sólidas para iniciar su proyecto de negocio. Sin embargo, por medio de la Ley 1819 de 2016, se estableció una reforma tributaria estructural, y fueron derogados muchos de los beneficios aquí consagrados.

La finalidad del Decreto 19 del 2012 es suprimir los innumerables e innecesarios trámites, procedimientos y regulaciones establecidas en la Administración Pública, y de esta manera desarrollar instituciones eficientes y transparentes, que puedan atender las necesidades de las personas naturales y jurídicas ante las autoridades.

La Ley 1819 de 2016 quiso simplificar el sistema tributario, de tal manera que su entendimiento y pago fuera más fácil y eficaz. Así como se eliminaron algunos tributos, y se simplificaron ciertos trámites, algunos beneficios anteriores fueron extinguidos. Esto, ha creado una gran ola de incertidumbre e inseguridad, especialmente para consumidores y comerciantes, quienes han tenido un impacto sustancial en sus finanzas especialmente por el incremento de la tarifa general del impuesto a las ventas al 19% y por consiguiente el gravamen al 58% de los productos de la canasta familiar. Otros, por el contrario, se han visto beneficiados con los mecanismos implementados y han podido reducir costos importantes, especialmente en sus obligaciones tributarias.

Con la entrada en vigencia de la Ley 1429 en el 2010, se eliminaron los siguientes trámites laborales ante el Ministerio de Trabajo: (i) aprobación del reglamento interno de trabajo (ii) autorización de préstamos, anticipos, deducciones o compensaciones del salario del empleado (iii) autorización para compensar en dinero las vacaciones de los trabajadores ; (iv) autorización para el pago parcial de cesantías del empleado; (v) inscripción del Comité Paritario de Salud Ocupacional; (vi) certificación de proporcionalidad entre trabajadores nacionales y extranjeros; y (vii) autorización para la contratación de trabajadores a domicilio.

El incentivo contemplado en el artículo 3 de la “Ley Projovent” y reglamentado por el Decreto 639 de 2017, consiste en la exención del pago de la matrícula mercantil y de la renovación del primer año para las pequeñas empresas jóvenes.

Los emprendedores que deseen acceder a los beneficios contemplados deben cumplir con las siguientes condiciones: (i) para personas naturales, se requiere tener entre 18 y 35 años; si se trata de personas jurídicas, la empresa debe tener participación de una o varias personas en este rango de edad, que representen como mínimo la mitad más uno de las cuotas, acciones o participaciones en que se divide su capital; (ii) que sus activos totales no superen los 5000 salarios mínimos legales.

Las políticas que se tomen para incentivar el emprendimiento, proteger sectores productivos (proteccionismo), la disminución de cargas tributarias y laborales, tratados de libre comercio, políticas monetarias, medidas de orden público tienen su impacto en las empresas tanto nacionales como extranjeras; de manera negativa y/o positivamente.

#### **11.5 ENTORNO TRIBUTARIO:**

Según un informe realizado por *Paying Taxes* citado por Morales, “la tasa total de impuestos y contribuciones que pagan las empresas en Colombia está en 69,8 por ciento: 22,2 por ciento recaen directo sobre las ganancias; 18,6 por ciento están ligados a impuestos laborales y 29 por ciento se pagan por otros impuestos” (2018a)

En esa carga se incluyen 12 pagos que las empresas realizan al año, entre los cuales pesan más los de renta (con 16,3 %); el local de industria y comercio ICA (19,5 %) y las contribuciones a la seguridad social, que pesan 14,12 por ciento (2018b).

A continuación se menciona la lista de impuestos para las pequeñas empresas del país:

IVA: Aplica sobre la venta de productos o servicios que según el estatuto tributario, estén gravados con IVA.

EL IMPUESTO AL CONSUMO: Aplica para aquellos productos y servicios que según el estatuto tributario estén gravados con Impoconsumo como algunos restaurantes.

IMPUESTO DE RENTA: Es el impuesto que debe pagar todo contribuyente sobre las utilidades o rentas que logre durante un año determinado en el año gravable sobre el que se paga.

ICA: Es un gravamen de carácter municipal que grava toda actividad industrial, comercial o de servicios que se realiza de carácter municipal.

Debido a las calamidades económicas provocadas por la pandemia, el gobierno nacional emitió beneficios para las empresas. Estos son:

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público expidió la Resolución 1361 del 2 Julio de 2020, que establece los parámetros para las entidades involucradas y futuros beneficiarios del Programa de Apoyo al Pago de la Prima de Servicios PAP . Este será un único aporte que corresponderá al número de empleados multiplicado por \$220.000 para el pago de la prima de los trabajadores que ganen entre un salario mínimo y un millón de pesos.

Mediante el Decreto 842 de 2020, el cual reglamenta los mecanismos extraordinarios de salvamento para proteger la empresa, el empleo y el crédito establecidos en el Decreto

Ley 560 de 2020, con la finalidad de mitigar la extensión de los efectos sobre las empresas afectadas como consecuencia de la emergencia producida por el COVID-19.

La reglamentación estará vigente desde su expedición y hasta que esté vigente el Decreto Ley 560 de 2020, 15 de abril de 2022.

El Decreto Ley 815 del 4 de junio de 2020 establece que el Programa de Apoyo al Empleo Formal (Paef).

Por medio del Decreto Ley 797 del 4 de junio de 2020 el cual permitirá la terminación unilateral de contratos de arrendamientos comerciales.

A través del Decreto Ley 770 del 3 de junio de 2020 se busca que trabajadores y empleados acuerden que el pago de la prima de mitad de año se realice en tres momentos.

Este pago deberá ser de común acuerdo con el trabajador y el empleador podrá trasladar el primer pago de la prima de servicios, máximo hasta el veinte 20 de diciembre de 2020.

Con el fin de contar con más herramientas para atender los procesos de insolvencia y facilitar la recuperación de las empresas que enfrentarán dificultades como consecuencia del impacto del COVID-19, en especial de las micros y pequeñas empresas, el Gobierno Nacional expidió el Decreto Ley 772 del 3 de junio de 2020

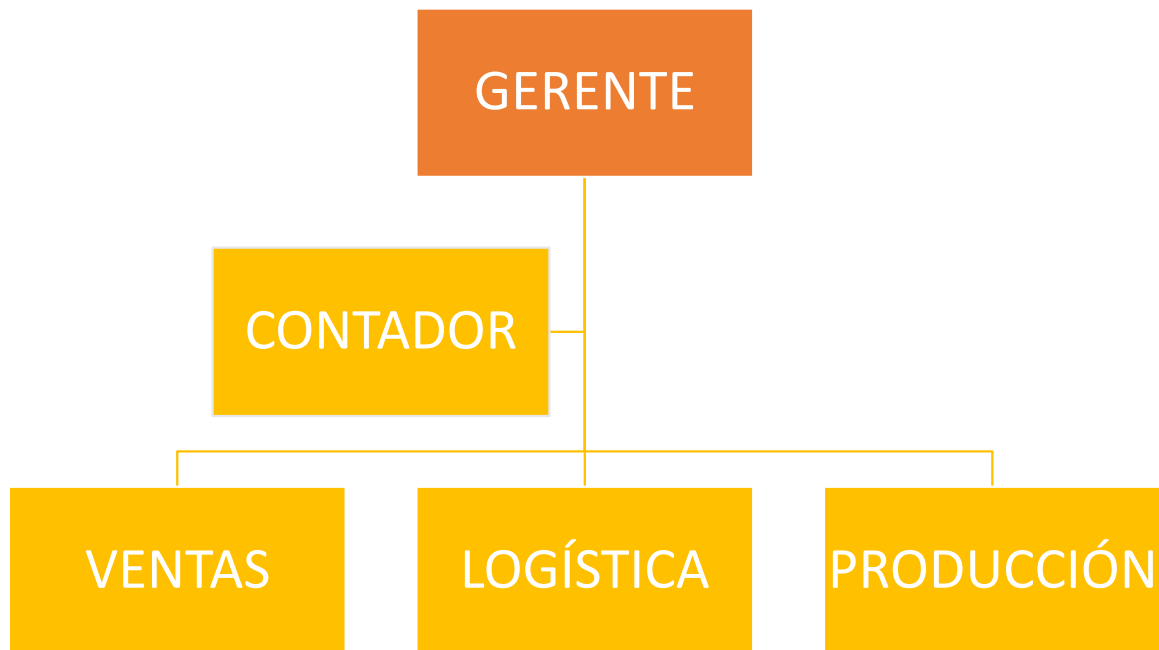
La nueva normatividad hace énfasis en procesos de insolvencia para pequeñas empresas cuyos activos sean inferiores o iguales a 5.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes, con el fin de contar con un proceso de reorganización abreviado y un proceso de liquidación simplificado, que atienda las necesidades de las micro y pequeñas empresas, para lo cual se hace énfasis en la resolución de conflictos a través de la conciliación, para la pronta recuperación de la empresa y el empleo, y facilite el pago a los acreedores en el caso de empresas inviables.

Una manera de cómo afecta a las organizaciones empresariales la carga impositiva es que disminuye la competitividad y la inversión, con mayor peso en empresas de poco músculo financiero.

## 12. ANÁLISIS INTERNO.

A continuación se desarrolla en diagrama el organigrama de la empresa MUEBLERÍA CREDIYÁ, con sus respectivas funciones de cada cargo.

Ilustración 14 Organigrama actual MUEBLERÍA CREDIYÁ



Fuente: elaboración propia

### 12.1 FUNCIONES DE CARGOS:

**PROPIETARIO-GERENTE:** tomar decisiones respecto a la cantidad de artículos a producir, compra de materias primas, contratación laboral, decisión de expansión en el mercado, expide autorizaciones y permisos; y revisión de artículos. Cuenta con la ayuda de su hijo menor:

**CONTADOR (staff):** crear y analizar los análisis financieros, revisar y verificar la documentación contable y declaración de impuestos.

VENTAS: promocionar los artículos, atención al cliente, realizar pedidos a producción, informar de PQRS, limpieza y aseo.

LOGÍSTICA: transporte y entrega de productos comprados; y compra de materias primas, maquinaria & equipos.

PRODUCCIÓN: fabricación que incluye armado y pintura de todos los productos en madera.

La existente misión, visión, objetivos y valores organizacionales se desarrollaron en el marco de pasantías de estudiantes del SENA. Son los siguientes:

#### **12.2 MISIÓN (ACTUAL):**

La misión de mueblería CREDIYÁ es tener los mejores estándares de calidad al trabajar con insumos de las mejores marcas del mercado, con ello comercializar y ensamblar muebles de manera segura y con ello brindar a clientes precios accesibles. De esta manera se garantiza crecimiento y desarrollo a nuestros *stakeholders* como *shakeholders*.

#### **12.3 VISIÓN (ACTUAL):**

Ser reconocida como una empresa de alta producción de muebles en madera en el norte del Departamento del Cauca, tener el mayor nivel de confiabilidad; además de liderar la comercialización de muebles, camas, escritorios, closets y demás mueblería para el hogar, resaltando su calidad y excelente presentación, también fortalecer la línea del hogar que es nuestra bandera. Siendo el objetivo final ofrecer la mejor calidad y servicio a nuestros clientes.

#### **12.4 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES (ACTUALES):**

- Ofrecer al mercado muebles elaborados con la más alta calidad, sobresaliendo así en este segmento del mercado, perteneciente a la industria de la madera.

- Contar con personal altamente calificado, que se identifique con las actividades que a diario desarrollan y tengan sentido de pertenencia con la organización.
- Invertir anualmente en nueva tecnología que permita que el negocio crezca y sea rentable, mediante la óptima utilización de los recursos de producción.
- Satisfacer al máximo las necesidades de nuestros clientes, mediante la fabricación de muebles cuyos diseños sean innovadores de acuerdo con las tendencias actuales del mercado.
- Expandir el mercado de la empresa a diferentes ciudades del país, tales como Ibagué, Villavicencio y Tunja Obtener reconocimiento y prestigio por parte de los clientes, basándose principalmente en la innovación, mayor eficiencia de procesos, y sostenimiento de la calidad en los muebles fabricados.
- Crear un aporte social a partir de la generación de empleo estable que permita el crecimiento personal y laboral de los colaboradores y el bienestar de sus familias.
- Realizar periódicamente capacitaciones a los empleados con el fin de mejorar el desempeño en sus actividades diarias, y a así optimizar la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

## **12.5 VALORES (ACTUAL):**

- Sentido de pertenencia: para la compañía es de vital importancia que sus trabajadores se sientan parte de esta, se apropien del trabajo que realizan y de esta manera demuestren un óptimo desempeño en la fabricación de los muebles.
- Compromiso: está relacionado con el valor anteriormente mencionado ya que a medida los trabajadores adquieren mayor sentido de pertenencia así mismo se responsabilizan más y se comprometen con la labor que realizan para lograr el fin último que es la satisfacción del cliente, mediante la fabricación de muebles de excelente calidad.

- Lealtad: consiste en la fidelidad que mantiene el trabajador con la empresa y con los clientes y de esta manera también lograr la fidelización del cliente con la empresa.
- Solidaridad: es importante para Muebles CREDIYÁ el trabajo en equipo y la colaboración entre trabajadores para obtener un mejor resultado con los aportes de cada trabajador y la ayuda constante ante las dificultades.
- Dinamismo: Para muebles CREDIYÁ es muy importante que sus trabajadores sean joviales y se desempeñen con dinamismo dentro de la compañía con el fin de mostrar un buen desempeño, con el fin de brindarle satisfacción al cliente de forma ágil y continua.
- Respeto: es importante para muebles CREDIYÁ la tolerancia entre trabajadores y el excelente servicio que ello brinden a los clientes, tolerando las diferencias y teniendo en cuenta la dignidad humana.
- Orden y aseo: con el fin de preservar el medio ambiente y el sitio de labores, es importante para la compañía eliminar desperdicios y residuos para mantener el orden y conservar los elementos y maquinarias de trabajo.
- Responsabilidad: el cumplimiento es uno de los principales deberes de la compañía por lo tanto es importante contar con trabajadores responsables y comprometidos que garanticen con su trabajo la satisfacción de los clientes.

## 12.6 VENTAS AÑO 2019

Las ventas registradas en el año 2019 ascendieron a \$308.183.000, una cifra que deja satisfecho a su propietario que en relación a los gastos estos alcanzan \$184.180.000

Tabla 12 Ventas año 2019

|                              |                      |
|------------------------------|----------------------|
| ENERO                        | \$14.350.000         |
| FEBRERO                      | \$16.700.000         |
| MARZO                        | \$18.150.000         |
| ABRIL                        | \$22.200.000         |
| MAYO                         | \$24.300.000         |
| JUNIO                        | \$35.600.000         |
| JULIO                        | \$30.400.000         |
| AGOSTO                       | \$27.300.000         |
| SEPTIEMBRE                   | \$24.300.000         |
| OCTUBRE                      | \$25.450.000         |
| NOVIEMBRE                    | \$33.150.000         |
| DICIEMBRE                    | \$36.283.000         |
| <b>TOTAL VENTAS AÑO 2019</b> | <b>\$308.183.000</b> |

Fuente: Mueblería CREDIYÁ

En lo recorrido del año 2020, las ventas han disminuido por motivo de los efectos de la cuarentena nacional, las ventas entonces quedó así (ver tabla 12 en la siguiente página):

Tabla 13 Ventas en lo recorrido del año 2020

|              |              |
|--------------|--------------|
| ENERO        | \$5.125.000  |
| FEBRERO      | \$10.980.000 |
| MARZO        | \$7.220.000  |
| ABRIL        | \$0          |
| MAYO         | \$0          |
| JUNIO        | \$18.175.000 |
| TOTAL VENTAS | \$31.500.000 |

Fuente: Mueblería CREDIYÁ

Para un total de ventas de Enero a Junio de 2020 de \$73.000.000

En cuanto a los gastos, se resalta que estos gastos corresponden a gastos de personal, insumos y materia prima, costos indirectos de fabricación. Estos fueron sus comportamientos:

## 12.7 GASTOS AÑO 2019

Tabla 14 Gastos año 2019 (continuación)

|         |              |
|---------|--------------|
| ENERO   | \$13.200.000 |
| FEBRERO | \$14.500.000 |
| MARZO   | \$12.100.000 |
| ABRIL   | \$12.990.000 |
| MAYO    | \$25.900.000 |
| JUNIO   | \$17.200.000 |
| JULIO   | \$16.350.000 |
| AGOSTO  | \$13.200.000 |

|              |               |
|--------------|---------------|
| SEPTIMBRE    | \$13.100.000  |
| OCTUBRE      | \$13.990.000  |
| NOVIEMBRE    | \$14.400.000  |
| DICIEMBRE    | \$17.250.000  |
| TOTAL GASTOS | \$184.180.000 |

Fuente: Mueblería CREDIYÁ

En lo recorrido del primer semestre del año 2020 estos han sido sus gastos:

Tabla 15 Gastos recorrido del año 2020.

|              |               |
|--------------|---------------|
| ENERO        | \$.12.825.000 |
| FEBRERO      | \$15.500.000  |
| MARZO        | \$3.800.000   |
| ABRIL        | \$3.788.000   |
| MAYO         | \$3.720.200   |
| JUNIO        | \$15.100.000  |
| TOTAL GASTOS | \$54.733.200  |

Fuente: Mueblería CREDIYÁ

## 12.8 TALLER CON LOS EMPLEADOS:

Para efectos del taller, se realizó un cuestionario con preguntas abiertas a los colaboradores de la empresa previamente reunidos. En este se realizaron preguntas como: ¿ha crecido personalmente laborando en esta empresa?, ¿cómo es el clima laboral?, ¿qué dificultades considera que afecta la producción y ventas?.

Ante esto los colaboradores respondieron: “en estos 5 años de labor, he dado estudio a mis hijos, remodelación de mi casa, ha mejorado mi calidad de vida” (García H. , 2020); los espacios, maquinaria & equipo, insumos y materias primas hacen que realizar su trabajo sea menos arduo; las relaciones interpersonales, el compañerismo y el buen trato hace grato realizar la labor, también manifestaron los colaboradores.

Entre las dificultades que afectan el desempeño, argumentaron que se encuentra el servicio eléctrico, la adaptación de los nuevos compañeros de trabajo y ocasionalmente la materia prima cuando esta presenta algunos problemas de entrega lo cual limita la producción y posteriormente el sueldo.

#### **12.8.1 FOCUS GROUP.**

Para efectos del *Focus Group*, se realizó un cuestionario a un tamaño de muestra, la población se tomó de la cantidad de compradores del año 2019 que fue de **160 personas**. El tamaño de la muestra se eligió bajo la siguiente fórmula estadística para una población finita.

##### **12.8.1.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA:**

Se sabe que la población es de 160 personas. Se calcula  $n$

$$n = \frac{Z^2 PQN}{d^2(N-1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

N= tamaño de la población: 160

Z= nivel de confianza 95%: 1.96

P= proporción esperada: 0.7

Q= complemento pq: 0.3

d= margen de error: 0.02

n= tamaño de la muestra

A continuación se introducen los valores:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.7)(0.3)(160)}{(0.02)^2(160-1) + (1.96)^2(0.7)(0.3)}$$

$$n = \frac{3.8416 (0.21)(160)}{0.0004(159) + (3.8416)(0.21)}$$

$$n = \frac{129.07776}{0.0636 + 0.806736}$$

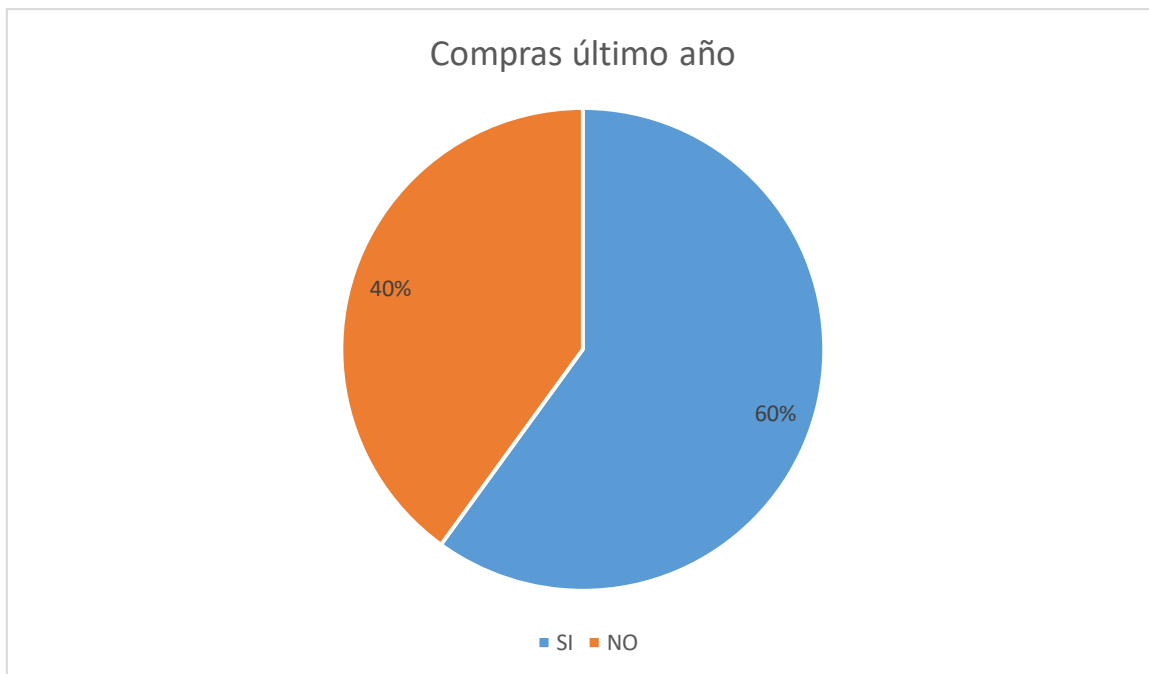
$$n = \frac{129.07776}{0.870336}$$

n= 148 personas.

Sistematización de información.

1. ¿HA COMPRADO ARTÍCULOS EN EL ÚLTIMO AÑO EN EL ALMACÉN CREDIYÁ?  
SI / NO

Ilustración 15 Compras último año 2019



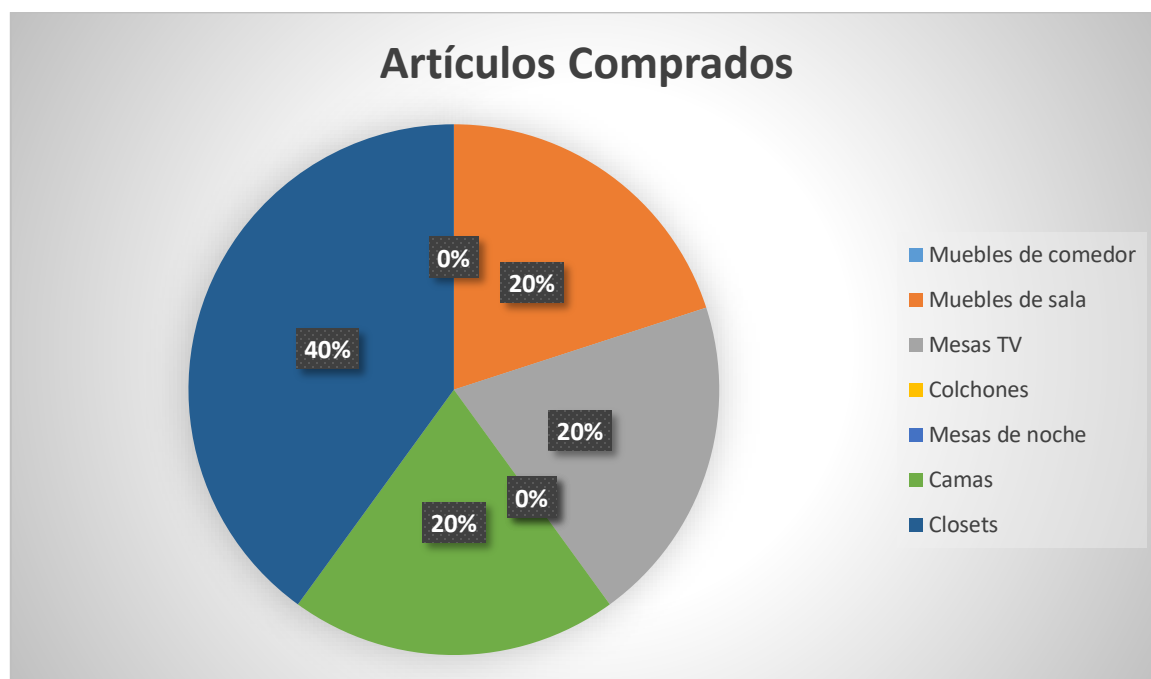
El 60% de los encuestados respondieron que SI han comprado artículos en el último año; mientras que el 40% respondieron que no lo hicieron.

## 2. ¿QUÉ ARTÍCULO HA COMPRADO?

CAMAS COMEDORES CLOSETS

MUEBLES DE COMEDOR MUEBLES DE SALA MESAS TV COLCHONES  
MESAS DE NOCHE CAMAS CLOSETS

Ilustración 16 Artículos comprados año 2019



El 20% de los encuestados compraron muebles de sala; otro 20% mesas TV; 20% camas y 40% closets.

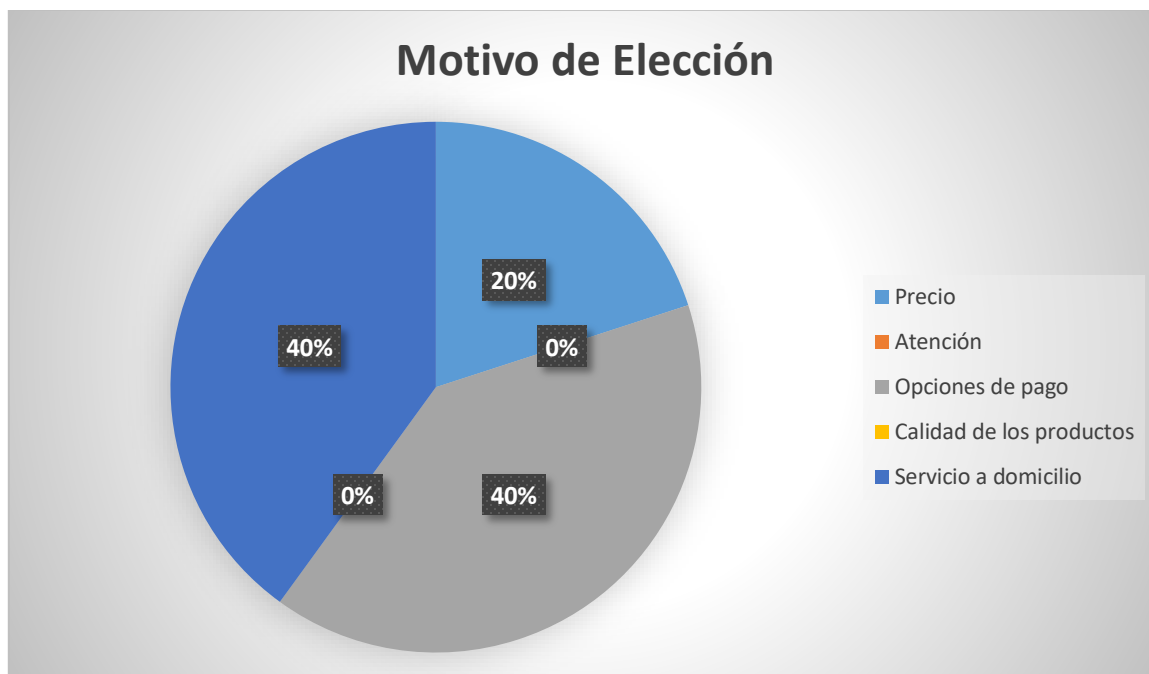
## 3 ¿POR QUÉ ELIGIÓ COMPRAR EN CREDIYÁ?

Precio\_\_\_\_\_ Atención \_\_\_\_\_ Opciones de pago\_\_\_\_\_ Calidad de los productos\_\_\_\_\_

Servicio domicilio\_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_ cuál? \_\_\_\_\_

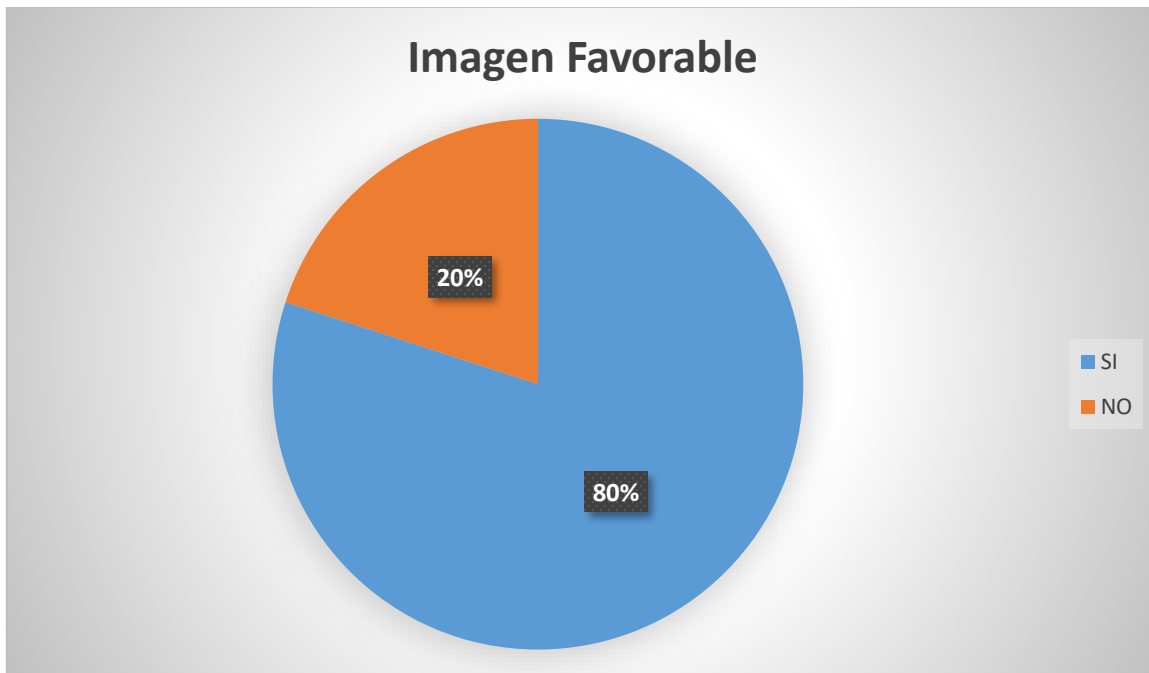
Ilustración 17 Motivo de Elección año 2019



Respecto al motivo de elección, el 20% de las personas respondieron que se debió al precio; 40% opciones de pago y 40% por servicio a domicilio.

4.¿CREE QUE LA EMPRESA TIENE UNA IMAGEN EMPRESARIAL FAVORABLE?: SI  
NO

Ilustración 18 Tiene una imagen favorable la Mueblería CREDIYÁ



El 80% de los encuestados creen que la empresa si tiene una imagen favorable, mientras que un 20% considera lo contrario.

5. ¿LOS DISEÑOS OFRECIDOS SON INNOVADORES? SI NO

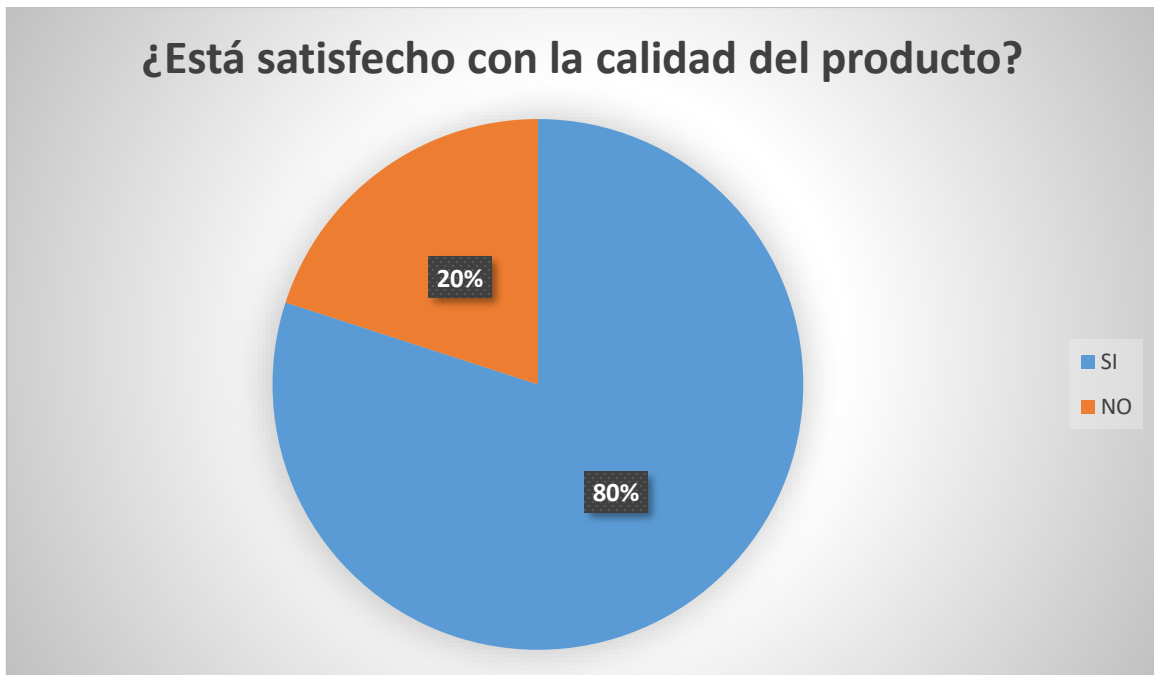
Ilustración 19 Tiene diseños innovadores la Mueblería CREDIYÁ



El 60% de los encuestados respondieron que si son innovadores los diseños de los artículos ofrecidos; mientras que, el 40% respondieron que no.

6. ¿ESTÁ SATISFECHO CON LA CALIDAD DEL ARTÍCULO?: SI NO

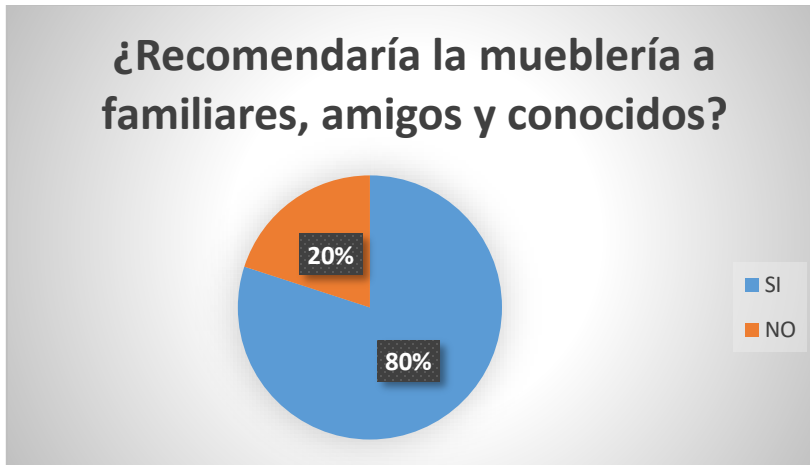
Ilustración 20 ¿Están satisfechos los clientes con la calidad de los artículos?



80% de los encuestados respondieron que si están satisfechos con la calidad del producto. El 20% no están satisfechos.

7. ¿RECOMENDARÍA A AMIGOS, FAMILIARES Y CONOCIDOS LA MUEBLERÍA CREDIYÁ? SI NO

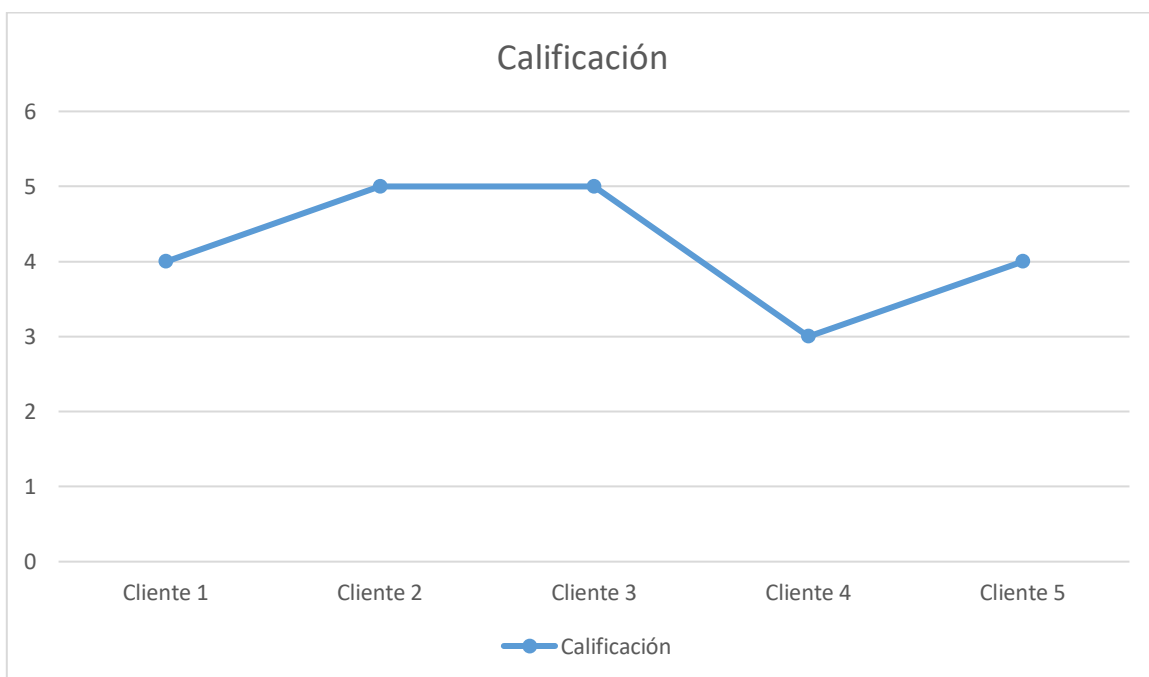
Ilustración 21 ¿Recomendaría la mueblería CREDIYÁ?



80% de las personas si recomendaría a familiares, amigos y conocidos. El otro 20% no lo haría.

8. ¿CÓMO CALIFICA LA ATENCIÓN AL CLIENTE Y SERVICIO POSVENTA? SIENDO 5 LA CALIFICACIÓN MÁS ALTA Y 1 LA MENOR: 1 2 3 4 5 (ver siguiente página)

Ilustración 22 Calificación de servicio al cliente



40% de las personas respondieron la calificación más alta (5) de atención al cliente; 40% otorgaron calificación en 4; 20%; finalmente 20% calificaron en 3.

9. ¿COMPRARÍA DE NUEVO UN ARTÍCULO EN LA MUEBLERÍA? SI NO

Ilustración 23 ¿Comprarías de nuevo en la Mueblería CREDIYÁ?



80% de los encuestados sí comprarían de nuevo; mientras que el 20% de los encuestados no lo harían.

El principal objetivo (utilización) del *focus group*, está en conocer la percepción externa de la empresa a partir de variables como: calidad, servicio al cliente, precios e innovación. Conocer el comportamiento de una muestra de compradores desde antes, durante y después de una compra. Para luego, formular estrategias basados en los resultados.

### **13. MATRIZ DOFA**

En las siguientes tablas se plasma la matriz DOFA, con sus respectivas: Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades basado en un análisis interno y externo a la organización.

#### **13.1 CUADROS DOFA**

Tabla 16 FORTALEZAS

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FORTALEZAS | <p>ADMINISTRATIVAS:</p> <p>F1- Centralización de las decisiones estratégicas y empresariales.</p> <p>F2- El clima laboral de CREDIYÁ es adecuado.</p> <p>F3- Las líneas jerárquicas están bien definidas.</p> <p>F4- Educación profesional por parte del hijo del propietario en contaduría</p> <p>PRODUCCIÓN:</p> <p>F5- Su proceso de producción no se realiza de forma artesanal, hay utilización de maquinaria y equipos.</p> <p>F6- Instalaciones y espacios acordes a las labores.</p> <p>F7- Materias primas de calidad.</p> <p>F8- Integración vertical hacia atrás en lo relacionado con pinturas y vinilos.</p> <p>F9- <i>Know- how</i>.</p> <p>COMERCIAL:</p> <p>F10- Inversiones en publicidad.</p> <p>F11- Reconocimiento del nombre de la empresa dentro del municipio.</p> <p>F12- Identificación de clientes a los cuales se pueda proveer y aumentar las ventas</p> <p>F13- Articulación con centrales de riesgo que permita conocer más a los clientes de créditos.</p> <p>LOGÍSTICA:</p> <p>F14- Posee un vehículo para la entrega de mercancía</p> <p>F15- Sistema de vigilancia y monitoreo</p> <p>CONTABLE:</p> <p>F16- Cuenta con <i>software</i> contable integrado con módulos de compras, nómina, ventas, contabilidad que le permite tener información integral de la empresa.</p> <p>HUMANO:</p> <p>F17- Colaboradores con experiencia e innovación.</p> |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Tabla 17 DEBILIDADES

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DEBILIDADES</b> | <p>ADMINISTRATIVO:</p> <p>D1- El propietario tiene falencias en aspectos Administrativos.</p> <p>D2- Falta de aplicabilidad de las normas de SG-SST.</p> <p>D3- No se maneja centro de atención al cliente por medios electrónicos que faciliten los tiempos de respuesta.</p> <p>D4- Los tipos de planes tales como: misión y visión están no coherentes.</p> <p>D5- No cuentan con manual de funciones y tareas, estos se realizan empíricamente.</p> <p>D6- Robos y desfalcos por parte de vendedoras y colaboradores.</p> <p>D7- Aún no se ha readecuado la fábrica con todos los protocolos de bioseguridad.</p> <p>D8- No se emplea aplicaciones que facilitan las ventas y atención al cliente de manera virtual; tales como: Whatsapp Business y PayPal.</p> <p>D9- Falta de vínculo con el resto de comerciantes del municipio que permita mayor poder de negociación y participación en temas comerciales a nivel municipal.</p> <p>D10- Alto nivel de dependencia de proveedores</p> <p>PRODUCCIÓN:</p> <p>D11- Daños y obsolescencia de algunos equipos.</p> <p>D12- Inexistencia y no aplicabilidad de herramientas de programación para optimizar la producción.</p> <p>D13- Escape de polución y olores a casas vecinas.</p> <p>COMERCIAL:</p> <p>D14- No manejo de redes sociales y <i>e-commerce</i>.</p> <p>D15- Falta de innovación en las campañas publicitarias.</p> <p>D16- No aplicación de técnicas de mercadeo en los locales comerciales</p> <p>LOGÍSTICA:</p> <p>D17- En ocasiones se presentan daños en los artículos durante el transporte.</p> |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>OPORTUNIDADES</p> | <p>ADMINISTRATIVO:</p> <p>O1- Articulación con instituciones académicas que busquen fomentar la praxis administrativa.</p> <p>O2- Posibilidad de adquirir fórmulas químicas para la elaboración propia de insumos como lacas.</p> <p>O3- Oferta de subsidios y programas por parte del gobierno a PYMES por efectos de la pandemia.</p> <p>O4- Formalización del proceso administrativo</p> <p>PRODUCCIÓN:</p> <p>O5- Llegada al mercado de maquinaria y equipos que permitan mayor productividad.</p> <p>COMERCIAL:</p> <p>O6- Nacimiento de urbanizaciones vecinas que demandan puntos de venta.</p> <p>O7- Oferta de jornadas de articulación e incentivos del comercio local por parte de la administración municipal.</p> <p>LOGÍSTICA:</p> <p>O8- Créditos para mejorar y /o ampliar flota de transporte.</p> <p>O9- Oferta de capacitaciones por parte de instituciones locales y de la alcaldía en temas afines a la logística, SG-SST, contabilidad, maquinaria industrial.</p> |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: elaboración propia (2020)

Tabla 18 AMENAZAS

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AMENAZAS | <p>ADMINISTRATIVO:</p> <p>A1- Se realicen visitas por entes reguladores y no se cumplan con los requerimientos exigidos que conlleven a sanciones o cierres.</p> <p>A2- Población de perímetros cercanos a la fábrica donde sus habitantes se quejan por los sonidos, polución y olores.</p> <p>A3- Indicadores económicos pesimistas.</p> <p>PRODUCCIÓN:</p> <p>A4- Escasez de materias prima.</p> <p>A5- Altos precios para la materia prima en algunas temporadas.</p> <p>A6- Mayores controles a la explotación de madera.</p> <p>A7- Demoras en las entregas de materias primas por parte de proveedores.</p> <p>A8- Servicio eléctrico con deficiencias.</p> <p>COMERCIAL:</p> <p>A9- Entrada de nuevos competidores y productos innovadores al mercado.</p> <p>A10- Disminución del número de clientes por entrada de nuevos competidores.</p> <p>A11- Nuevos brotes de Covid-19 que obligué a cerrar la empresa hasta nueva orden.</p> <p>A12- Los competidores adoptan nuevas formas de hacer negocio y de ventas.</p> <p>LOGÍSTICA:</p> <p>A13- Hurtos a mercancía en las vías de comunicación</p> |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: Elaboración propia (2020)

### **13.2. 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER.**

Porter en su libro *Cometitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* argumenta que existen 5 fuerzas que inciden en los resultados de la rentabilidad a largo plazo. Resalta la importancia de evaluar los objetivos y recursos frente a estas 5 fuerzas. Estas 5 fuerzas son:

- Amenaza de nuevos competidores.
- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Poder de negociación con los clientes.
- Amenaza de productos y servicios sustitutos.

Aplicando estas fuerzas a la empresa encontramos.

#### **13.2.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES:**

Con la llegada del internet a los hogares, las plataformas digitales emergieron facilitando nuevos, avanzados y modernos modelos de negocios. Por ejemplo, las ventas por internet. Entre las empresas que cuenta con este servicio están: TUGÓ, Falabella, El mobiliario, Linio. Estas empresas poseen mayor músculo financiero, economías de escala y estrategias de mercadeo agresivas.

Recientemente en los medios de comunicación fue anunciado con bombos y platillos, la llegada al país de la multinacional **IKEA**, el mayor fabricante global de muebles para el hogar.

El sitio destinado para iniciar será Bogotá, más exactamente en el Centro Comercial Calima (ubicado en la calle 19 con carrera 30). Mallplaza invirtió 485.000 millones de pesos en comprar el establecimiento y su cuarto 'mall' en tierras cafeteras viene acompañado de la oferta en muebles y productos para el

hogar que ofrece IKEA (IKEA: datos del mayor fabricante de muebles que llegará pronto a Colombia, 2020).

Los productos que ofrece esta empresa son de características desarmables, fáciles de transportar e instalar; además, de precios competitivos.

La presencia de zonas francas 1 local y otras a sus alrededores, se refleja en los ingresos per cápita mejoren en el de municipio de Villa Rica, creando de esta forma un mercado atractivo para la inversión, y por supuesto, para los competidores.

#### **13.2.2 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:**

En el municipio de Villa Rica entre la competencia están: Mueblería Maye y la Villa de la muebles. La mueblería CREDIYÁ al ser fabricante posee la ventaja competitiva al ofrecer sus artículos a menor precio y *know how* sobre sus competidores. Las 3 empresas concentran sus esfuerzos en diferenciar sus productos, mejores proveedores y la mejor atención al cliente.

#### **13.2.3 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES:**

En cuanto a los proveedores, se presenta mayor poder de negociación dado que se otorga la madera con pago a mediano plazo. Cuando se presentan periodos de escasez de madera no se concede este beneficio.

Los proveedores de madera cedro y pino ejercen mayor presión sobre los precios o disponibilidades debido a externalidades como situaciones de orden público y climáticas. En la región Nortecaucana la mueblería CREDIYÁ es el mayor comprador de madera lo que hace acreedor de preferencias y prioridades.

#### **13.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES:**

Respecto a este punto, las políticas de la empresa son claras respecto a los plazos, formas de pago y tasa de interés. Con el cliente se negocia los primeros dos puntos de acuerdo a su comodidad.

La mueblería CREDIYÁ ha abierto su mercado a la fabricación de artículos por diseños personalizados. En este punto se negocian el tipo de material, características, tiempo de entrega y formas de pago. Se llega a mutuo acuerdo.

#### **13.2.5 AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS:**

La explotación de madera y su utilización en la fabricación de artículos para el hogar se ha empezado a ver como una práctica anti ecologista por lo que materiales como el plástico (se recicla con mayor facilidad), pvc, acrílico, y la tecnología WPC (Wood & Plastic Composites) son sustitutos que de a poco se abren mercado.

Con las nuevas generaciones también aparecieron nuevas tendencias, entre ellas el minimalismo el cual consiste en vivir con la menor cantidad de cosas.

### **13.3 CRUCE DE VARIABLES**

En el cruce de variables se analizaron las variables afines encontradas en la MATRIZ DOFA. En este cruce se propone las respectivas actividades y un presupuesto acordado con el propietario de la empresa.

#### **13.3.1 DO- DA- FO- FA**

En la tabla 18 (ver página siguiente), se realiza un cruce de variables en donde una vez realizada la matriz DOFA, las variables afines se centralizan en una sola; posteriormente se crea las actividades y el presupuesto que esta conlleva.

Tabla 19 CRUCE DE VARIABLES DOFA

| VARIABLE                                                                                                                                                                                                                                                                                | ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | PRESUPUESTO |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Articulación con instituciones de educación superior de la región, en el cual se ejecute una alianza de aprendizajes (Administración, Talento Humano, Contabilidad y Producción) para realización de prácticas; y de esta manera, fortalecer los procedimientos internos de la empresa. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indagar en las instituciones de educación superior en la región que oferta presentan en programas afines a la Administración, Talento Humano, Contabilidad y Producción.</li> <li>2. Consultar los requisitos y procedimientos para finiquitar una alianza de aprendizaje.</li> </ol> | \$200.000   |
| Renovación de maquinaria y equipos                                                                                                                                                                                                                                                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantenimiento de maquinaria y equipos.</li> <li>2. Compra gradual en el mercado maquinaria y equipos modernos para la elaboración de la producción.</li> </ol>                                                                                                                        | \$8.000.000 |
| Búsqueda, compra y/o cursos de fabricación de fórmulas para la producción de materias primas. También, patentar modelos y diseños                                                                                                                                                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realización de curso: fabricación de productos químicos para pinturas y acabados en madera.</li> <li>2. Patentar formulas.</li> </ol>                                                                                                                                                 | \$1.000.000 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Realización de estudio de mercado que permita evaluar la apertura de puntos de venta en municipalidades y urbanizaciones vecinas como: Terranova, El Rodeo, Ciudad del Sur, Guachené, Puerto Tejada. De esta manera se aprovecha el reconocimiento de marca y expansión del mercado | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratación de profesional en evaluación de mercados para realización de estudios de mercado donde se evalúe la viabilidad.</li> <li>2. Analizar los resultados versus el presupuesto.</li> </ol>                                                                                     | \$1.000.000  |
| Revisar proyectos y/o programas de apoyo a MIPYMES que brinden oportunidades de mejora de maquinarias y transporte.                                                                                                                                                                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar instituciones públicas y privadas que apoyen el crecimiento de MIPYMES.</li> <li>2. Establecer los requisitos que se exigen para acceder subsidios.</li> <li>3. Presentar proyecto.</li> <li>4. Apoyarse en profesionales expertos en formulación de proyectos.</li> </ol> | \$100.000    |
| Implementar todos los módulos que tiene en software adquirido por la empresa para optimizar su aprovechamiento                                                                                                                                                                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación de gerente en manejo de todos los módulos del software.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                        | \$100.000    |
| Mejorar las competencias administrativas y comerciales del Gerente de CREDIYÁ.                                                                                                                                                                                                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realización de diplomados en áreas afines.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                  | \$ 1.200.000 |

|                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                            |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|                                                                                                                               | 2. Ejecutar test de autoevaluación                                                                                                                                                         |             |
| Implementar el programa de SG-SST                                                                                             | 1. Contratar profesional en Seguridad y Salud en el Trabajo para que implemente el programa SG-SST.<br>2. Adquisición de implementos de seguridad.                                         | \$5.000.000 |
| Creación de área de atención virtual al cliente y proveedores.                                                                | 1. Realización de cursos virtuales sobre e-commerce.<br>2. Diseño de sitio web para la atención virtual.<br>3. Evaluar mensualmente la atención a los clientes por medio de la página web, | \$2.000.000 |
| Elaboración manual de funciones y tareas.                                                                                     | 1. Contratar profesional en Administración de Empresas para el diseño de manual.                                                                                                           | \$500.000   |
| Ejecutar programa de readecuación industrial, donde se rediseñe la posición, faltantes y optimización de maquinaria y equipos | 1. Implementar diagramas industriales, como diagrama de hilo; para mejorar la eficiencia de la maquinaria en el proceso de producción.                                                     | \$2.000.000 |

|  |                                                                                            |  |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | 2. Señalización de residuos peligrosos, puntos, rutas de evacuación y residuos peligrosos. |  |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Fuente: elaboración propia (2020)

## **14. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MUEBLERÍA CREDIYÁ 2021-2024**

### **14.1 MISIÓN (PROPUESTA):**

Producimos y comercializamos artículos en madera con insumos de alta calidad garantizando durabilidad y confianza a nuestros clientes en el norte del Cauca y sur del Valle. Nuestra filosofía empresarial: el servicio a nuestros colaboradores, clientes y comunidad en general mediante la generación de empleo. Siempre damos lo mejor de nosotros que repercute en nuestra atención, precios y competitividad.

### **14.2 VISIÓN (PROPUESTA):**

Ser una empresa reconocida y líder en la región por su competitividad, servicio y compromiso; mayor participación en el mercado mediante el empoderamiento y pasión de nuestra labor, la utilización de insumos de alta calidad y maquinarias & equipos.

### **14.3 VALORES (PROPUESTA):**

- Servicio: colaboración, atención y vocación de servir a los demás nos caracteriza.
- Compromiso: el esfuerzo, la dedicación y empoderamiento hace parte de nuestra labor diaria.
- Sentido de pertenencia: para la compañía es de vital importancia que sus colaboradores se sientan parte de esta, se apropien del trabajo que realizan y de esta manera demuestren un óptimo desempeño en producción.
- Confianza: todas las labores, procedimientos, tareas y relaciones interpersonales se abrigan bajo la plena confianza y agradecimiento.
- Respeto: trata a los demás como te gustaría que te trataran.
- Responsabilidad: compromiso, dedicación y respeto por los tiempos del resto de colaboradores y cliente es una bandera de nuestra empresa.
- Trabajo en equipo: se optimizan los esfuerzos obteniendo mejores resultados en menor tiempo.
- Transparencia: en todos los procedimientos, atención al cliente y demás se cubren bajo los valores personales de nuestros colaboradores que generan confianza.

#### **14.4 OBJETIVOS (PROPUESTA):**

- Ser una empresa líder en el mercado.
- Aumentar las ventas.
- Elevar las utilidades.
- Posicionar la marca en el mercado.
- Expandir la actividad operacional y comercial.
- Generar empleo.

#### **14.5 POLÍTICAS (PROPUESTA):**

- Se implementará en sus procesos el mejoramiento continuo
- Trato amable y respetuoso a los clientes y colaboradores.
- Los cambios de artículos por garantía a los clientes se hará en un plazo máximo de 3 días.
- Los precios y créditos se ejecutaran bajo el principio de transparencia y ética empresarial.
- El proceso de producción cumplirá con las normas y estándares establecidos para la conservación del medio ambiente

## 15. ESTRATEGIAS

Tabla 20 ESTRATEGIA 1

| ESTRATEGIA                                                                                                                                                                                                           | ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                    | PRESUPUESTO | CRONOGRAMA   | RESPONSABLE | INDICADOR              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|-------------|------------------------|
| Articulación con instituciones de educación superior de la región, el cual lleven a sus alumnos en áreas relacionadas (Administración, Talento Humano, Contabilidad, Producción) a realizar prácticas profesionales. | <p>1. Indagar en las instituciones de educación superior de la región, las ofertas en programas afines a la actividad que conlleva la mueblería.</p> <p>2. Consultar los requisitos y procedimientos para finiquitar una alianza de aprendizaje</p> <p>3. Iniciar proceso de articulación.</p> | \$100.000   | FEBRERO 2021 | GERENTE     | Número de practicantes |

Tabla 21 ESTRATEGIA 2

| ESTRATEGIA                                 | ACTIVIDADES                                                                                | PRESUPUESTO | CRONOGRAMA                      | RESPONSABLE | INDICADOR                                     |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------|-------------|-----------------------------------------------|
| Renovación gradual de maquinaria & equipos | 1.Mantenimiento de maquinaria & equipos<br>2. Bosquejo en el mercado de máquinas modernas. | \$8.000.000 | FEBRERO 2021-<br>DICIEMBRE 2024 | GERENTE     | Número de máquinas nuevas / máquinas longevas |

Tabla 22 ESTRATEGIA 3

| ESTRATEGIA                                                                                                  | ACTIVIDADES                                                                                   | PRESUPUESTO | CRONOGRAMA   | RESPONSABLE | INDICADOR                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|-------------|----------------------------------------|
| Realización de cursos en fabricación de materias primas químicas (lacas, pinturas especiales, poliuretano). | 1. Realización de curso: fabricación de productos químicos para pinturas y acabados en madera | \$1.000.000 | FEBRERO 2021 | GERENTE     | Número de fórmulas químicas adquiridas |

Tabla 23 ESTRATEGIA 4

| <i>ESTRATEGIA</i>                                                                                                                    | <i>ACTIVIDADES</i>                                                                                                                              | <i>PRESUPUESTO</i> | <i>CRONOGRAMA</i> | <i>RESPONSABLE</i> | <i>INDICADOR</i>                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|------------------------------------|
| Realización de estudio de mercado que permita evaluar la apertura de nuevos puntos de venta en municipalidades y ciudadelas vecinas. | <p>1. Contratación de profesional que evalúe mediante un estudio de mercado la viabilidad.</p> <p>2. Analizar los resultados vs presupuesto</p> | \$1.000.000        | OCTUBRE 2021      | GERENTE            | Número de nuevos locales abiertos. |

Tabla 24 ESTRATEGIA 5

| ESTRATEGIA                                            | ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                                                                | PRESUPUESTO | CRONOGRAMA   | RESPONSABLE | INDICADOR                        |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|-------------|----------------------------------|
| Revisión de proyectos y/o programas de apoyo a PYMES. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visitar instituciones públicas y privadas que apoyen el crecimiento de PYMES.</li> <li>2. Consultar los requisitos exigidos.</li> <li>3. Presentar proyecto (en caso que sea exigido)</li> </ol> | \$100.000   | OCTUBRE 2021 | GERENTE     | Número de beneficios adquiridos. |

Tabla 25 ESTRATEGIA 6

| ESTRATEGIA                                                                                                                   | ACTIVIDADES                                                                                                                                                         | PRESUPUESTO | CRONOGRAMA   | RESPONSABLE        | INDICADOR                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|--------------------|----------------------------------------------------------------|
| Implementación de todos los módulos que tiene el <i>software</i> adquirido por la empresa para optimizar su aprovechamiento. | 1. Capacitaciones en manejo de todos los módulos del <i>software</i> con el proveedor.<br>2. Actualizaciones de la información contable y financiera de la empresa. | \$100.000   | FEBRERO 2021 | GERENTE Y CONTADOR | Número de capacitaciones realizadas sobre el <i>software</i> . |

Tabla 26 ESTRATEGIA 7

| ESTRATEGIA                | ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                                          | PRESUPUESTO | CRONOGRAMA | RESPONSABLE | INDICADOR                       |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|-------------|---------------------------------|
| Implementación de SG-SST. | 1. Contratar profesional en SG-SST con el fin de implementar un programa dentro de la empresa.<br>2. Destinar rubro para la adquisición de implementos que están dentro del SG-SST.<br>3. realización de simulacros. | \$5.000.000 | JUNIO 2021 | GERENTE     | Número de simulacros realizados |

Tabla 27 ESTRATEGIA 8

| ESTRATEGIA                           | ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                 | PRESUPUESTO | CRONOGRAMA   | RESPONSABLE | INDICADOR                     |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|-------------|-------------------------------|
| Creación de área de atención virtual | 1. Aplicación de técnicas de e-commerce.<br>2. Realización de encuestas a clientes con el fin de evaluar la atención al cliente.<br>3. Dotar de computador e internet a los puntos de venta | \$2.000.000 | FEBRERO 2021 | GERENTE     | Número de ventas por internet |

Tabla 28 ESTRATEGIA 9

| <i>ESTRATEGIA</i>                                             | <i>ACTIVIDADES</i>                                                                                                                                                                                                                             | <i>PRESUPUESTO</i> | <i>CRONOGRAMA</i> | <i>RESPONSABLE</i> | <i>INDICADOR</i>               |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------------------|
| Elaboración de tipos de planes y manual de funciones y tareas | <p>1. Finiquitar la articulación con instituciones académicas para conseguir un profesional en la elaboración de tipos de planes y manual de funciones.</p> <p>2. Publicación en áreas visibles dentro de la empresa, los tipos de planes.</p> | \$500.000          | FEBRERO 2021      | GERENTE            | Publicación de tipos de planes |

Tabla 29 ESTRATEGIA 10

| <i>ESTRATEGIA</i>                                                                                                                                                                                                     | <i>ACTIVIDADES</i>                                                                                                                                                                                  | <i>PRESUPUESTO</i> | <i>CRONOGRAMA</i> | <i>RESPONSABLE</i>   | <i>INDICADOR</i>                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|----------------------|-------------------------------------------------|
| Implementar programa de readecuación industrial, donde se rediseñe la ubicación de equipos. También la señalización de residuos peligrosos, puntos de encuentros, rutas de evacuación y lugares dentro de la empresa. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Destinar rubro para llevar a cabo el programa.</li> <li>2. Implementar diagramas industriales</li> <li>3. Implementación de modelos de calidad</li> </ol> | \$2.000.000        | ENERO 2022        | GERENTE Y PRODUCCIÓN | Nivel de producción antes / producción después. |

Tabla 30 ESTRATEGIA 11

| ESTRATEGIA                                                                                                                                                                                                            | ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                                                      | PRESUPUESTO | CRONOGRAMA      | RESPONSABLE | INDICADOR                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|-------------|---------------------------------------------------------------------|
| Gestionar la consecución de beneficios económicos, tributarios y laborales para las empresas, otorgados por el gobierno nacional con el fin de aliviar los efectos económicos a causa de la situación de la pandemia. | <p>1. Visitar la administración municipal y entidades encargadas de gestionar estos beneficios para realizar inscripción.</p> <p>2. Llenar documentación y realización de requisitos para finiquitar acceso a los subsidios.</p> | \$50.000    | SEPTIEMBRE 2021 | GERENTE     | Número de beneficios solicitados / número de beneficios adquiridos. |

Tabla 31 ESTRATEGIA 12

| ESTRATEGIA                                                                                                                                                                                                           | ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                                                                          | PRESUPUESTO | CRONOGRAMA      | RESPONSABLE | INDICADOR                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|-------------|----------------------------------------------|
| Creación de vinculo (agremiación) de comerciantes con el objetivo de compartir nuevas ideas de negocio, representación en la toma de decisiones, diálogos con la alcaldía municipal respecto al manejo del Covid-19. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentar propuesta a comerciantes del municipio.</li> <li>2. Realización de reuniones virtuales donde se exprese las finalidades.</li> <li>3. Toma de decisiones grupales y posterior vocería.</li> </ol> | \$ 100.000  | SEPTIEMBRE 2021 | GERENTE     | Número de reuniones de comerciantes locales. |

Tabla 32 ESTRATEGIA 13

| ESTRATEGIA                                                    | ACTIVIDADES                                        | PRESUPUESTO | CRONOGRAMA  | RESPONSABLE | INDICADOR                                                 |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------------------------------------------|
| Implementar protocolos de bioseguridad ante el virus COVID-19 | 1. Compra de insumos de desinfección y protección. | \$200.000   | AGOSTO 2021 | GERENTE     | Número de locales de venta con protocolo de bioseguridad. |

Tabla 33 ESTRATEGIA 14

| ESTRATEGIA                                                                   | ACTIVIDADES                                                                                                                                            | PRESUPUESTO | CRONOGRAMA       | RESPONSABLE | INDICADOR                                              |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|-------------|--------------------------------------------------------|
| Realizar una programación de producción según los resultados del focus group | 1. Realizar programación según gustos identificados<br>2. Conseguir los materiales para la producción<br>3. Promocionar los artículos en los clientes. | \$300.000   | Años 2021 - 2024 | GERENTE     | Porcentaje de ventas de cada artículo/ Total de ventas |

Total presupuesto: \$20.450.000

#### **15.1 PRESUPUESTO POR AÑOS:**

Se presentan estrategias cuya implementación en el organigrama se da durante los 4 años. Para ello, se tomó el total del presupuesto dividido entre 4 años.

Tabla 34 Presupuesto por años

|          |              |
|----------|--------------|
| AÑO 2021 | \$12.225.000 |
| AÑO 2022 | \$4´075.000  |
| AÑO 2023 | \$2´075.000  |
| AÑO 2024 | \$2´075.000  |

## 16. PROSPECTIVAS

Las prospectivas son propuestas que surgieron al analizar la situación actual de la empresa y, que debido a su alta inversión, se proponen a un largo plazo.

Tabla 35 Prospectivas

|                                                                                                            |                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Construcción o compra de bodega                                                                            | Rubro estimado: \$50.000.000  |
| Adquisición de furgoneta NPR para transporte de mercancía con mayor seguridad y mayores distancias.        | Rubro estimado: \$60.000.000  |
| Apertura de punto de venta en la ciudad de Cali con artículos destinados a poder adquisitivo alto.         | Rubro estimado: \$150.000.000 |
| Integración vertical hacía atrás. Es decir, ser proveedor de la competencia.                               | Rubro estimado: \$150.000.000 |
| Creación de área de fabricación y posterior comercialización de pinturas ya que se cuenta con el know-how. | Rubro estimado: \$40.000.000  |

Fuente: Elaboración propia (2020)

## 17. RECOMENDACIONES

Para la Mueblería y Electrodomésticos CREDIYÁ es importante implementar el presente Plan de Direccionamiento Estratégico, realizado de forma académica, sistemática y metodológica con el objetivo de garantizar los objetivos planteados tanto para la empresa como para el plan susodicho. No obstante, el presente plan de direccionamiento estratégico una vez se dé génesis su implementación se deben realizar evaluaciones, adaptaciones y de ser necesario modificaciones para obtener éxito en mercados dinámicos y a las contingencias que presentan los mercados. Los resultados obtenidos a partir del plan de direccionamiento deben someterse a periódicas evaluaciones.

La llegada de la pandemia del SARS Cov 2 en el año 2020; obligó a todos los agentes económicos a reinvertirse para salir a flote. En el caso de las empresas, nuevas ideas de negocios, los cambios en las ventas, atención al cliente y la presencialidad modificó la ortodoxia empresarial. De lo anterior, se hace menester la emulación de casos exitosos de PYMES en el país y la reingeniería en estos nuevos procesos para su aplicación dentro de la empresa

En cuanto al plano de la empresa, es clave el empoderamiento, concentración de fuerzas y negentropia que conlleven de principio a fin a la implementación de manera exitosa el plan de direccionamiento estratégico.

Antes de llevarse a cabo la implementación del plan estratégico, se deben realizar evaluaciones internas cuyo fin sea identificar fortalezas y debilidades; es decir, realizar mejoras correctivas. Es de vital importancia el conocimiento y *know how* de colaboradores encargados de la supervisión del plan y así facilitar eficiencia.

Como todo tipo de objetivo debe someterse a mediciones, se recomienda la creación de sistemas de gestión y control constante.

Desde el punto de vista metodológico, se recomienda un posterior plan de direccionamiento estratégico debido al periodo de diseño del propuesto versus los cambios de los entornos y la empresa.

Entre otras recomendaciones que se le presentan al propietario de la empresa está la penetración de nuevos mercados, compra de nueva y más grande furgoneta e inclusión de las TIC'S al modelo de negocio. Otro punto importante, es abarcar nuevos artículos como cocinas integrales, bibliotecas; es decir, ampliación del nicho de mercado.

Desde el punto de vista académico, se invita a los futuros estudiantes de Administración de Empresas a la realización de planes estratégicos con el fin de fortalecer el sector empresarial de la región garante de empleo, bienestar y progreso.

## 18. CONCLUSIONES

- Se logra diseñar una propuesta de plan estratégico para la Mueblería CREDIYÁ partiendo de unos diagnósticos, y a partir de aquí, proponer estrategias que enfocarán a la empresa al logro de objetivos estratégicos.
- Partiendo de los análisis, se encontró que la empresa cuenta con falencias en: falta de conocimiento en programas de apoyo a MYPIMES que ofrece tanto el gobierno nacional, departamental y municipal; atención al cliente, mercadeo y adaptación al uso de las TIC'S. No cuenta con un plan estratégico, programas de evaluaciones de resultados. En estos puntos se centran las estrategias.
- La empresa cuenta con una posición geográfica privilegiada, limita con municipios en prosperidad económica gracias a la presencia de importantes zonas francas como es Parque Sur en Villa Rica Cauca y Zona Franca del Cauca en el municipio de Caloto. Vías de comunicación óptimas que facilitan el transporte de los artículos excepto la vía que conduce al municipio de Caloto.
- El SARS Cov 2, obligó a las empresas a reinventarse y a emplear herramientas que aunque estaban no se aplicaban en gran medida. Hoy es menester su uso para competir y mantenerse en el mercado.
- La llegada del SARS Cov 2, creó nuevos escenarios y formas de realización de actividad comercial. Es menester la adaptación a la nueva normalidad. Hay que recordar que de las crisis resultan novedosas ideas de negocios.
- Para garantizar el éxito de la empresa en un mediano y largo plazo es necesario la adaptación de la presente propuesta; o de ser necesario, la formulación de una propuesta de direccionamiento estratégico totalmente nueva.
- Los cambios en los entornos y las externalidades de los competidores por más que se formulen estrategias desde el campo académico, siempre será de vital importancia la experticia y conocimiento de los gerentes. Por ello, una de las

finalidades del plan estratégico es tener una base para la toma de decisiones que disminuya los riesgos y aumente las probabilidades de éxito.

- Con el ánimo de crecimiento de la empresa a largo plazo (más de 5 años), se plantearon unas prospectivas que no están dentro de las estrategias debido a su alto presupuesto. Estas prospectivas se deben evaluar en un futuro plan de direccionamiento estratégico.
- Se aporta a la misión de la Universidad del Valle sede Norte del Cauca, en el crecimiento y desarrollo de la región por medio del vínculo entre la academia y sector empresarial.

## 19. REFERENCIAS

- 1, 2019 Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (n.d.). *Planeación Estratégica Aplicada*. (M. Bernal Osorio, Trans.) Retrieved 11 20, 2018
- (2019, Diciembre 03). Retrieved from ING: <https://www.ennaranja.com/economia-facil/que-es-el-pib-y-como-se-calcula/>
- Alvarez García, I. (2002). *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*. Ciudad de México: Limusa.
- Ansoff, I. H., & Hayes, R. L. (1990). *El planteamiento estratégico: nueva tendencia de la Administración*. Ciudad de México: Trillas.
- Ansoff, I., & Hayes, R. L. (n.d.).
- Banco de la República*. (n.d.). Retrieved from <https://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-inflaci-n>
- Banco Mundial*. (n.d.). Retrieved from <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CO>
- Bhattacharjee, A., Higson, C., Holly, S., & Kattuman, P. (2009). *Macroeconomic Instability and Business Exit: Determinants of Failures and Acquisitions of UK Firms. Economica*.
- Bojórquez Zapata, M. I., & Pérez Brito, A. E. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *El buzón de Pacioli*, 4-19. Retrieved 02 02, 2019
- Chiavenato Arao, I. (n.d.). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones* (Tercera ed.). McGraw Hill. Retrieved 03 15, 2019
- Chiavenato, I. (n.d.). *Administración Proceso Administrativo* (Tercera edición ed.). McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A. Retrieved 10 29, 2019
- Colombiatrade*. (2019, Febrero 21). Retrieved from <https://www.colombiatrade.com.co/noticias/industria-del-mueble-colombiano-un-mercado-de-muchas-oportunidades>
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*, 151-181. Retrieved 09 23, 2018

- Costa, C., Dominguez, J., Hernández, J., Leiva, A. M., & Verdú, F. (n.d.). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). *Laboratorio de Técnicas Aplicadas de Gestión*.
- DANE. (2020). Retrieved from <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>
- DANE. (2020). Retrieved from <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones>
- Datos Macro. (n.d.). Retrieved from <https://datosmacro.expansion.com/pib/colombia#:~:text=La%20cifra%20del%20PIB%20en,los%2050%20pa%C3%ADses%20que%20publicamos>.
- David, F. (2003). *Administración estratégica* (Vol. 9). (E. Q. Duarte, Ed.) Ciudad de México, México: Pearson educación. Retrieved 09 24, 2018
- Dinero. (2017, 11 23). *Dinero*. Retrieved 10 03, 2018, from <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/principales-retos-del-sector-de-muebles-en-colombia/252650>
- Dominguez Rivera, J. (2018, Agosto 17). (N. Caracol, Interviewer)
- Economía colombiana se desplomó 15,7 % por cuenta de la pandemia. (2020, Agosto 14). *EL TIEMPO*.
- Economipedia. (n.d.). Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/saber-hacer-know-how.html>
- El País. (2017, 07 31). Las ventas externas del Valle vuelan alto. *El país.*, 196. Retrieved 10 01, 2018
- Erazo Hurtado, M. A. (2014). *Plan de direccionamiento estratégico para el concesionario de motocicletas SERVIMOTOS QUILICHAO*. Santander de Quilichao.
- Eumed. (n.d.). Retrieved 01 30, 2019, from <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm>
- Fano, F. J. (2015, Junio 23). *Mejora Competitiva*. Retrieved from <https://www.mejoracompetitiva.es/2015/06/hipercompetencia-y-erosion-de-los-mercados/#:~:text=En%20este%20art%C3%ADculo%2C%20reflexiones%20sobre,parece%20mucho%20m%C3%A1s%20preocupante%2C%20hoy>.

- Finanzas personales*. (2011, Octubre 26). Retrieved from <https://www.finanzaspersonales.co/ultimas-noticias/articulo/colombianos-continuan-apostandole-tendencia-verde/43383>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Prentice Hall. Retrieved 03 05, 2019
- FRED, D. (1997). *Conceptos de administración Estratégica*. Prentice-Hall. Retrieved 02 07, 2020
- García, H. (2020, 01 19). (J. D. Macana, Interviewer)
- García, R. (2010, 03 18). Epistemología de la administración propuesta para la formación de los administradores. *Gestión y estrategia*, 8. Retrieved 09 25, 2018
- Garrido, S. (2006). *Dirección estratégica*. España: Mc Graw Hill. Retrieved 01 15, 2019
- Gobernación del Cauca. (n.d.). Retrieved 10 01, 2018, from [https://www.cauca.gov.co/sites/default/files/informes/villa\\_rica.pdf](https://www.cauca.gov.co/sites/default/files/informes/villa_rica.pdf)
- Gordon , G. (1986). *Does strategic plannig improve company perfomance*. Retrieved 01 28, 2019
- Hax, A., & Majluf, N. (1996). *La estrategia conceptos y procesos*. Estados Unidos. Retrieved 12 20, 2018
- Hernández, R. (1998). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw-Hill México.
- Highfield, R., & Smiley, R. (1987). *New business starts and economic activity. International Journal of Industrial Organization*.
- IKEA: datos del mayor fabricante de muebles que llegará pronto a Colombia. (2020). *REVISTA SEMANA*.
- Koontz , H., & Weihrich, H. (2011). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill. Retrieved 12 11, 2018
- Lerma, A., & Bárcena Juárez, S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales*. Alfaomega . Retrieved 03 05, 2019
- Maclaníl, F., Uzuriaga, H., Velasco, C. A., & Alfredo, V. (2019). *DE LA BOLSA A VILLA RICA*. (W. M. ARAGÓN, Ed.) POEMIA. Retrieved 07 02, 2020
- Manual de Seguimiento y Evaluación de Resultados. (2002). *PNUD*.
- Mendez García, A., & Miranda Charria, A. (2016). *Planeación Estratégica de la empresa Caritex Uniformes*. *Universidad Icesi*.

- Ministerio de Ambiente Nacional. (2016). *Colombia - Comercio exterior de productos forestales maderables (PFM). Período 2011-2015*. Bogotá.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2020, 08 19). Retrieved from [https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19\\_copia.aspx](https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19_copia.aspx)
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2020). *Resolución Número 000675 del 24 de Abril de 2020*. Bogotá.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (n.d.). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gránica Argentina.
- Mintzberg, H., James, B., & Voyer, J. (n.d.). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. PRENTICE HALL. Retrieved 01 05, 2020
- Morales Manchego, Martha. (2018, Julio 24). *EL TIEMPO*. Retrieved from <https://www.eltiempo.com/economia/impuestos-que-pagan-las-empresas-en-colombia-247468>
- Nava Florez, Irma; Garnica González, Jaime. (2015). Comparación de modelos estratégicos aplicables en el sector textil del estado de Tlaxcala. *Compendio Investigativo de Academia Journals Celaya 2015*.
- Nielsen. (2019, Enero 30). Retrieved from <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2019/los-compradores-sostenibles-compran-el-cambio-que-quieren-ver-en-el-mundo/#:~:text=El%2047%25%20de%20los%20colombianos,siente%20identificado%20con%20esta%20afirmaci%C3%B3n>.
- Normas APA. (n.d.). Retrieved from <https://normasapa.net/tecnicas-recoleccion-datos/>
- Ordaz Zubia, V., & Saldaña García, G. (n.d.). *Eumed*. Retrieved 01 30, 2019, from <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm>
- Paz Cardona, A. J. (2019, Julio 10). *MONGABY*. Retrieved from <https://es.mongabay.com/2019/07/madera-ilegal-tala-amazonia-colombia/#:~:text=En%202017%2C%20la%20deforestaci%C3%B3n%20de,hect%C3%A1reas%20perdidas%20a%20144%20147.&text=Una%20de%20las%20principales%20conclusiones,Colombia%20es%20de%20origen%20ilegal>.
- Pulido Riveros, M. B. (n.d.). Aproximación y modelos estratégicos: aproximación desde la teoría. 43. Retrieved 09 24, 2018

- Quintal, A. (2005). *Desarrollo estratégico de la pequeña empresa impulso a la economía de Yucatán*. México. Retrieved 02 10, 2020
- Ramirez, O. M. (2014). *Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa metalmecanica CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S para el año 2014-2016*. Santander de Quilichao.
- Roos, J., & Kami, M. (1973). *Corporate managment crisis why the mygthy fail*. Estados Unidos: Prentice Hall. Retrieved 12 15, 2018
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Panamericana Editorial Ltda. Retrieved 09 03, 2019
- (2016). *Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST 2016-2017*.
- Sistema Único de Información Normativa*. (2003, Febrero 3). Retrieved from <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1845734>
- Steiner, G. (2007). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LO QUE TODO DIRECTOR DEBE SABER*. Ciudad de México, México: Grupo editorial patria. Retrieved 02 10, 2020
- Tapia, G. (2011). *Indicadores y planificación estratégica*. SADAF.
- Universidad del Valle*. (n.d.). Retrieved 09 23, 2018, from <http://nortedelcauca.univalle.edu.co/la-sede/mision-y-vision>
- Universidad del Valle sede Norte del Cauca*. (n.d.). Retrieved 07 29, 2020, from <http://nortedelcauca.univalle.edu.co/la-sede/mision-y-vision>
- Valdez, R., & Noda Ramirez, E. (2018, Mayo). *SCIELO*. Retrieved from [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-84022018000100077](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-84022018000100077)
- Vergara Schamalbach, J. C., Maza Ávila, F., & Fontalvo Herrera, T. (2010). *Futurología: origen, evolución y métodos*.
- Zapata, L. (2001). *La gestión del conocimiento en pequeñas empresas de tecnologías de la información*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Retrieved 03 0

## 20. ANEXOS

### 20.1 ENCUESTA CLIENTES

1 ¿HA COMPRADO ARTÍCULOS EN EL ÚLTIMO AÑO EN EL ALMACÉN CREDIYÁ? SI / NO

2 ¿QUÉ ARTÍCULO HA COMPRADO?

CAMAS COMEDORES CLOSETS

MUEBLES DE COMEDOR MUEBLES DE SALA MESAS TV COLCHONES  
MESAS DE NOCHE

3 ¿POR QUÉ ELIGIÓ COMPRAR EN CREDIYÁ?

Precio\_\_\_\_\_ Atención \_\_\_\_\_ Opciones de pago\_\_\_\_\_ Calidad de los productos\_\_\_\_\_  
Servicio domicilio\_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_ cuál? \_\_\_\_\_

4. ¿CREE QUE LA EMPRESA TIENE UNA IMAGEN EMPRESARIAL FAVORABLE?: SI NO

5. ¿LOS DISEÑOS OFRECIDOS SON INNOVADORES? SI NO

6. ¿ESTÁ SATISFECHO CON LA CALIDAD DEL ARTÍCULO?: SI NO

7. ¿RECOMENDARÍA A AMIGOS, FAMILIARES Y CONOCIDOS LA MUEBLERÍA CREDIYÁ? SI NO

8. ¿CÓMO CALIFICA LA ATENCIÓN AL CLIENTE Y SERVICIO POSVENTA? SIENDO  
5 LA CALIFICACIÓN MÁS ALTA Y 1 LA MENOR: 1 2 3 4 5

9. ¿COMPRARÍA DE NUEVO UN ARTÍCULO EN LA MUEBLERÍA? SI NO

OBSERVACIONES: